

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اختصاص إدارة أعمال

مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية

دراسة ميدانية على المصارف الخاصة العاملة في سورية

How the Organization Culture Applicable to Smart Organizations

Survey study about Private Banks in Syria

رسالة أُعِدَّت لِنَيْل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

نرمين نبيل البحر

إشراف الدكتور

صلاح شيخ ديب

مدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد– جامعة تشرين

2010/ 2009

بسم الله الرحمن الرحيم



أهدي هذا العمل إلى

وطني الحبيب. . . . . سورية

صرح المعرفة. . . . . وزارة التعليم العالي

منهل العلم . . . . جامعة تشرين

من احتضنتني . . . . كلية الاقتصاد

سندي . . . . قسم إدارة الأعمال

أستاذي ومعيني . . . . الدكتور صلاح شيخ ديب

ملخص الرسالة

عنوان الرسالة: مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية– دراسة ميدانية على المصارف الخاصة العاملة في سورية.

مشكلة البحث: يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. هل الثقافة السائدة حالياً في المصارف محل البحث ملاءمة لتطبيق معايير المنظمات الذكية؟
2. هل ثقافة المنظمة التقليدية قادرة على استيعاب التغيير والتحديث اللازم لتطبيق نمط المنظمات الذكية؟
3. هل هناك فجوة بين الثقافة السائدة في المصارف محل البحث ومتطلبات المنظمة الذكية؟
4. هل العوامل المتعلقة بالخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والحالة الاجتماعية تؤثر على تطبيق نمط المنظمات الذكية؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح المفاهيم والأسس والقواعد التي تقوم عليها المنظمات الذكية وأهم سماتها وخصائصها المميزة.
2. دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومعايير المنظمات الذكية.
3. بيان مدى قدرة المصارف محل البحث على تأمين متطلبات تطبيق نمط المنظمات الذكية، من خلال البحث في ثقافة المنظمة، وهل هي إيجابية أم سلبية في تحقيق ذلك.
4. اقتراح بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والتي ستساعد المصارف محل البحث لتطبيق نمط المنظمات الذكية.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معايير المنظمات الذكية.

(الجودة الشاملة- التدريب والتعلم- فرق العمل الفعّالة- اتخاذ القرارات الفعّالة- القيادة الإدارية الفعّالة.)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة والمنظمات الذكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية،...)

ولاختبار الفرضيات تمّ تصميم استبيان وتوزيعه، وبلغت عينة البحث 330 عاملاً في المصارف الخاصة العاملة في سورية.

أهم النتائج والتوصيات:

- ❖ أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث وكل من معيار الجودة الشاملة، التدريب والتعلم، فرق العمل الفعّالة، اتخاذ القرارات الفعّالة، والقيادة الإدارية الفعّالة. كما بينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول أسئلة الاستبيان يمكن أَنْ تعزى للعمر، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة.
- ❖ توصي الباحثة بتشجيع التوجه نحو التغيير والتحديث، وكل ما من شأنه البحث عن أفكار ووسائل عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية والتقنية من خلال التركيز على (الجودة الشاملة- التدريب والتعلم- فرق العمل الفعّالة- اتخاذ القرارات الفعّالة- القيادة الإدارية الفعّالة).

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الفصل الأول

المنهجية العلمية للبحث

المقدمة:

يتمثلُ الهدف الأساسي والإستراتيجي لأي منظمةٍ، في قدرتها على البقاء والاستمرار والتنافس. ونظراً للتطورات الجذرية المحيطة بالمنظمات، فإنّ ذلك يتطلبُ منها الاستجابة الكاملة لمتغيرين أساسين هما .. ثورة المعلومات، وثورة التكنولوجيا، حيث تتمثل ثورة المعلومات، بزيادة قدرة المنظمات على تسجيل قدرٍ هائلٍ من البيانات والمعلومات المرتبطة بالأحداث كافة، التي تمر وتؤثر عليها وتتأثر فيها، وإمكانية الحصول على هذه المعلومات وتبادلها بأسرع وقت

ممكن، أمّا فيما يتعلق بثورة التكنولوجيا، فهي تعني وجود درجات متقدمة من الآلية التي تتيح القيام بعمليات تحتاج إلى نشاط فكري معقد.

وتعيشُ الإدارة اليوم مرحلةً جديدةً تتسم بالتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع، لذا تجد الإدارة نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم، والأساليب، والمبادئ القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة تتناسب مع التطوير والتحديث في عالم المنظمات.

كل هذه التغيرات، قادت إلى استحداث منظماتٍ غير تقليدية ذات رأس مال كثيف، عالية الجودة، قد تكون صغيرة الحجم، قليلة العمالة، ولكنّها ذات فعالية عالية وكبيرة في بيئتها المحيطة. هذه المنظمات يطلق عليها المنظمات الذكية Smart Organization والتي جاءت وليدة التطورات والتغيرات السابقة، فأثرت على وظائف المنظمات التقليدية، وأعمالها، وهياكلها التنظيمية، وحاولت إيجاد صيغة جديدة سواء على مستوى وظائفها أو ثقافتها، لذلك كان لابدّ من التركيز على المنظمة الحالية الموجودة، وكيفية بناء ثقافة ملائمة متميزة تقودها إلى منظمة ذكية تدعم قدرتها على إنتاج فكر مستمر قادر على تطوير أنشطتها، وزيادة إنتاجيتها، وبناء ودعم ميزتها التنافسية.

وانطلاقاً مما تقدم، تسعى الباحثة إلى دراسة ثقافة المنظمة، مما يوفر المناخ المناسب والملائم لخلق منظمةٍ ذكيةٍ قادرةٍ على المنافسة والاستمرارية.

1/1 – تعريف للمصطلحات الرئيسة في البحث:

بدايةً لابدّ من إعطاء القارئ فكرةً مختصرةً جداً عن مفهوم ثقافة المنظمة والمنظمة الذكية:

<u>ثقافة المنظمة:</u> مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والعادات المشتركة، التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

المنظمة الذكية: منظمة تدعو إلى نقلةٍ أساسيةٍ في الطريقة والأسلوب الذي تدار به هذه المنظمة من خلال الجودة الشاملة، التدريب والتعلم، فرق العمل الفعّالة، القرارات الفعّالة، القيادة الإدارية الفعّالة.

2/1 – مشكلة البحث:

تلعب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية دوراً كبيراً في تغيير أساليب الإدارة، وتقديم الخدمات في المنظمات بشكلٍ عام وفي قطاع المصارف بشكلٍ خاص، وإنّ استخدام هذه التكنولوجيا يتطلب إعادة هندسة عمليات المصرف، وبالتالي تطوير ثقافة الخدمة، وهنا يقع على إدارة المصارف إعادة تدريب وتأهيل العاملين وبشكلٍ مستمرٍ, ليكونوا قادرين على فهم وممارسة متطلبات العمل الذكي، حيث أنّ التغيير في الثقافة السائدة لتلائم تطبيق نمط المنظمات الذكية، هو التحدي الأكبر الذي يواجه المصارف لارتباطه بالنواحي السلوكية للعاملين.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

5. هل الثقافة السائدة حالياً في المصارف محل البحث ملائمة لتطبيق معايير المنظمات الذكية؟
6. هل ثقافة المنظمة التقليدية قادرة على استيعاب التغيير والتحديث اللازم لتطبيق نمط المنظمات الذكية؟
7. هل هناك فجوة بين الثقافة السائدة في المصارف محل البحث ومتطلبات المنظمة الذكية؟
8. هل العوامل المتعلقة بالعمر والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة والحالة الاجتماعية تؤثر على تطبيق نمط المنظمات الذكية؟

3/1 – أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

1. حداثة الموضوع في مجال الفكر الإداري، سواء كان ذلك على المستوى النظري أو العملي، إذ تعدُّ هذه الدراسة من ضمن البدايات الأولى للدراسات العربية في هذا المجال.

2. ضرورة الأخذ بأحدث أساليب التنظيم والإدارة، لما له من تأثير على الإنتاجية والربحية وتحسين الأداء للمنظمات الحالية.

3. التركيز على خلق ثقافة مرنة قادرة على استيعاب التغيير والتحديث، أو بالأحرى كيفية تهيئة ثقافة المنظمة الملائمة لذلك.

4. أهمية الانتقال من ثقافة إلى ثقافة أخرى (ذكية).

5. أهمية الدراسة للمنظمات محل البحث، حيث أنّ قطاع المصارف يواجه منافسة قوية في مجال التطوير والتحديث، لذلك كان لابدّ من تطبيقه للأنماط التنظيمية الحديثة، كي يتمكن من تحسين أدائه وتقديم خدمات أفضل للمتعاملين معه.

4/1 – أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

5. توضيح المفاهيم والأسس والقواعد التي تقوم عليها المنظمات الذكية، وأهم سماتها وخصائصها المميزة.

6. دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومعايير المنظمات الذكية.

7. بيان مدى قدرة المصارف محل البحث على تأمين متطلبات تطبيق نمط المنظمات الذكية، من خلال البحث في ثقافة المنظمة، وهل هي إيجابية أم سلبية في تحقيق ذلك؟

8. اقتراح بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، والتي ستساعد المصارف محل البحث لتطبيق نمط المنظمات الذكية.

5/1 – الدراسات السابقة:

تُعدُّ الدراسات في مجال ثقافة المنظمات الذكية في المكتبة العربية قليلة، لكنّ هناك عدة دراسات عربية وأجنبية، تمكنّت الباحثة من الوصول إليها في مجال ثقافة المنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- **الدراسات العربية:**

1- دراسة (الخواص، 2002):

تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصل الباحث إلى أنّ هناك ضرورةً ملحةً لتغيير الثقافة التنظيمية لضمان تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وأنّ عملية التغيير والتعديل لتلك الثقافة تتم بشكل تدريجي، ويمكن للمنظمة أنْ تعتبره هدفاً طويل الأجل، مما يخلق المناخ الملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المراحل التالية ويوفر الكوادر الفنية اللازمة لتطبيقه، ويخلق ثقافة لدى كافة العاملين والتي سوف يعتمد عليها في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة (الزهراني، 2007):

أبرزت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الثقافة السائدة في المنظمات السعودية تقوم على الشفافية والمصداقية، وتحقيق رغبات المواطنين، والعمل بروح الفريق الواحد ضمن الأنظمة والتقاليد، وهذه الثقافة تؤثر على الأداء من خلال تشكيل فرق العمل، والتأثير على أساليب القيادة والإشراف.

3- دراسة (أبو خديجة، 2007):

حاول من خلالها التعرف على واقع المناخ التنظيمي في شركات التأمين المساهمة العامة الأردنية وعلاقته بطبيعة وأبعاد ثقافة المنظمة، وخلصت الدراسة إلى التمييز بين المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة، واعتبار المناخ التنظيمي ظاهرة تعتمد على إدراك الفرد عن المنظمة وإدارتها وظروف العمل السائد فيها. بينما تعتبر ثقافة المنظمة ظاهرة جماعية تتعلق بالمنظمة ككل وباتفاق أفراد المنظمة على قيم ومدركات مشتركة تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها.

4- دراسة (السعودي، 2008):

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي على البنوك العاملة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك إدراكاً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وبنسبة مرتفعة، كما أشارت الدراسة إلى الأثر الهام لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي.

5- دراسة (الأحمد، 2008):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب، وما توصلت إليه هو أنّ اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع، وتوافر السلوك الإبداعي والإنجازات الإبداعية في شركات الغزل والنسيج في حلب كانت بمستوى جيد.

6- دراسة (العريقي، 2009):

كان الغرض منها التعرف إلى أنماط الثقافة التنظيمية في شركات التامين اليمنية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى أنّ ثقافة الرقابة تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الرضى الوظيفي أعلى من المتوسط، وأنّ العوامل الديموغرافية والتنظيمية باستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل النمط الثقافي في الرضى الوظيفي.

<u>ب – الدراسات الأجنبية</u>

1- دراسة (Hauser, 1998):

تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية والتجديد في 45 منظمة في دول غرب أوروبا، وجاءت نتائجها كالتالي: إنّ عمليات التجديد يصعب تخطيطها وتطبيقها بفعالية في حل المشكلات في ظل الروتين وأساليب النظم التقليدية، وهذا ما يجعل التخطيط التقليدي وإجراءات المنظمة أموراً هامشية في تفسير العوامل المؤثرة في عملية التحدي، وعليه فإنّ التجديد يمكن تخطيطه إلى درجة محدودة، الأمر الذي يجعل الإدارة مقيدة في توفير بيئة ابتكاريه تدعم الثقافة التجديدية.

2- دراسة (Fahey and De Long, 2000):

تناولت الدراسة كيف تشكل الثقافة التنظيمية عائقاً رئيسياً أمام رأس المال الفكري في المنظمات؟ وتوصلت الدراسة إلى أنّ هنالك طرقاً تؤثر فيها الثقافة التنظيمية على السلوكيات الهامة المتعلقة ببناء المعرفة واستخدامها، وهي: تأثير الثقافة التنظيمية على ماهية المعرفة الهامة للمنظمة وطرق إدارتها، وتحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، والعمليات التي يتم من خلالها بناء المعرفة وكيفية تقاسمها.

3- دراسة (Kanter, 2000):

شرح فيها العوائق التي لا تزال تقف أمام قبول الشركات للتحول إلى نمط التجارة الإلكترونية، وتتمثل بصورة أساسية في عامل الثقافة الإلكترونية. وتوصلت الدراسة إلى أنّه في بعض الحالات، قد تكون المنافسة بين أقسام المنظمة هي واحدة من العوامل التي تؤدي إلى صعوبة الابتكار والإبداع، كما تعتبر الخبرة السابقة عن التكنولوجيا الحديثة وما ينتج عنها مقاومة للتغيير. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أنّ النجاح الذي سبق وإنْ حققته المنظمة، قد يكون عائقاً أمام إدخال التكنولوجيا، بالإضافة لذلك سوف ينتج عن التغيير وجود نوعين متناقضين من الثقافة، فإحداها تدعم التغيير، والأخرى تعتبره استهلاكاً لموارد المنظمة.

4- دراسة (Shain, 2003):

تناولت الدراسة فهم العلاقة بين الثقافة وبرامج الجودة وأداء المنظمة، وقد أفضت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة وبرامج الجودة، وأنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تغيير ثقافة المنظمة، وتشير الدراسة إلى أنّ عملية التغيير تستغرق وقتاً طويلاً حسب نوع وحجم المنظمة.

5- دراسة (Ali Dib, 2005):

تناولت الدراسة العلاقة بين التدريب ودوره في حصول المنظمة على ميزةٍ تنافسيةٍ ووصولها إلى منظماتٍ فعّالةٍ، وتوصلت الدراسة إلى أنّ تنمية الكفاءات البشرية الإستراتيجية من خلال التدريب يُؤدي إلى المساهمة في عملية التعلم في المنظمة، والمنظمة المتعلمة هي التي تستطيع التميز عن الآخرين في السوق.

تقييم الدراسات السابقة واختلاف الدراسة الحالية عنها:

تجدر الإشارة إلى أنّ الدراسات في مجال ثقافة المنظمات الذكية، وبشكل خاص فيما يتعلق بمدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية قليلة جداً، ولعلّ الدراسات السابقة تطرقت إلى ثقافة المنظمة بطرق ومجالات مختلفة، وتعتبر هذه الدراسة امتداداً لها وتختلف عنها:

1. بأنّها تعرضت للمؤشرات الهامة للمنظمات الذكية، وهي (الجودة الشاملة، التدريب والتعلم، فرق العمل الفعّالة، اتخاذ القرارات الفعّالة، القيادة الإدارية الفعّالة) وذلك بشكل متكامل، وهذا ما لم تقم به الدراسات السابقة.

2. سيتم تطبيق هذه الدراسة على المصارف الخاصة العاملة في سورية، لحضورها الفعّال في السوق المصرفية، ولتحسين أدائها ورفع فعاليتها، واستخدامها لأساليب إدارية متطورة في عملها، وفي تعاملها مع عملائها، وهذا بحد ذاته يسهم في تحقيق الفائدة لها.

3. تمثل هذه الدراسة إضافة بحثية، وتأمل الباحثة التوسع في استخدامه في منظمات أخرى في سورية، كي يتعمق وينتشر هذا النمط الجديد من ثقافة المنظمات الرائدة.

6/1 – فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

<u>الفرضية الأولى :</u> لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معايير المنظمات الذكية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين الجودة الشاملة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين التدريب والتعلم.

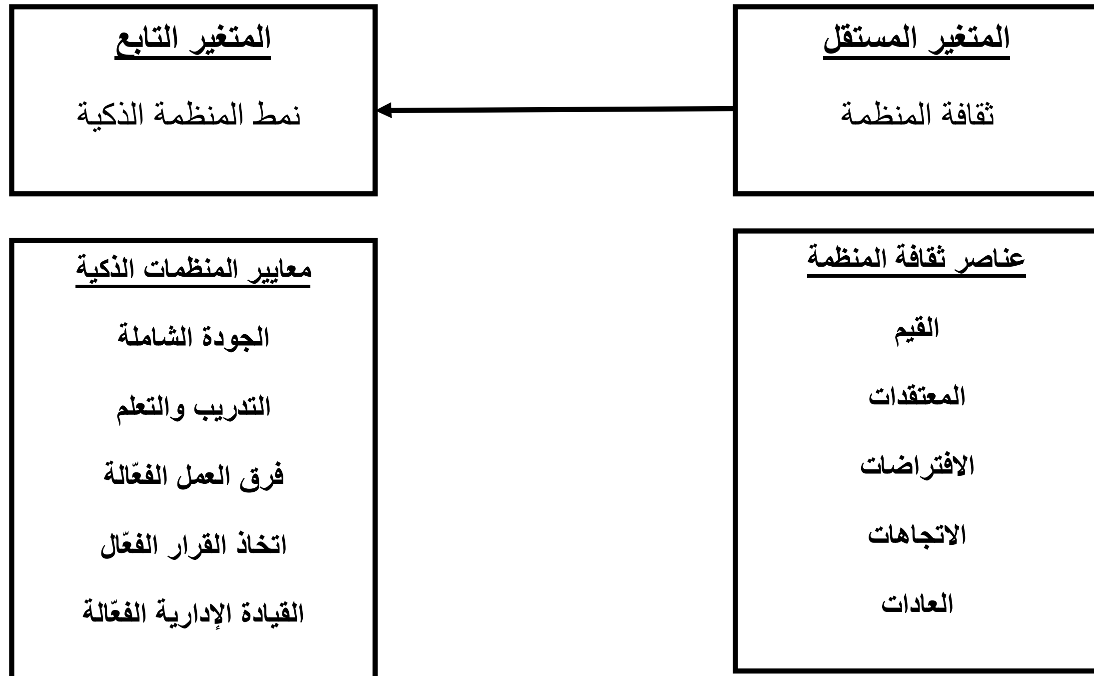
3. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين فرق العمل الفعّالة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين اتخاذ القرارات الفعّالة.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين القيادة الإدارية الفعّالة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة والمنظمات الذكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الشكل رقم (1): نموذج البحث



الشكل: من إعداد الباحثة

7/1 – منهجية البحث:

تتكون منهجية البحث من:

1- **الجانب النظري:**

من أجل تكوين الإطار النظري للبحث، تعتمد الباحثة المنهج الوصفي، وذلك من خلال الإطلاع ودراسة الأدبيات التي عالجت موضوع البحث، أو جمع المادة العلمية اللازمة لذلك من مصادرها الثانوية المختلفة.

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
2. الدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية.
3. مطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات والجهات المختصة، التي لها علاقة بموضوع البحث.
4. منشورات المؤتمرات العلمية.

2- **الدراسة الميدانية:**

من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث وتحليلها، تعتمد الباحثة المنهج التحليلي الإستنتاجي وذلك عن طريق المقابلات وتصميم قائمة استبيان لهذا الغرض لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات البحث.

8/1 – مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المصارف الخاصة العاملة في سورية لغاية أيلول 2009، وبالتالي شمل مجتمع البحث المصارف الخاصة، وهي على النحو التالي:

الجدول رقم (1): المصارف التي شملها البحث

التسلسل	اسم المصرف
1	بيمو
2	بيبلوس
3	سورية والخليج
4	سورية والأردن
5	عودة
6	الدولي للتجارة والتمويل
7	العربي
8	سورية والمهجر
9	الشام الإسلامي
10	سورية الدولي الإسلامي
11	فرنسبنك

المصدر: مصرف سورية المركزي

وقد كان حجم مجتمع البحث والمكون من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه المصارف (2348)، وتمّ تحديد حجم العينة باستخدام قانون العينة الإحصائية:

ن = ق (1- ق)

$$\frac{\text{ق}\,(1-\text{ق})}{\text{ن}1} + \frac{(\text{د})^2}{(\text{د.م})^2}$$

ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعتبرها الباحثون غالباً 0.50

د: نسبة الخطأ المسموح به ويعتبره الباحثون 0. 05

د.م: الدرجة المعيارية لمعامل الثقة الذي تمّ اختياره وهو 95% وبالتالي تكون الدرجة المعيارية المقابلة 96 .1

ن1: حجم مجتمع البحث.

ن: حجم العينة.

وباستخدام المعادلة السابقة نجد أنّ حجم العينة (330) عاملاً.

أمّا العينة فقد تمّ اختيارها بشكلٍ عشوائي، وتمثلت بالمديرين العـامين ومعـاونيهم، ومـديري الأقسام، ومديري الفروع، والموظفين في الإدارات العامة والفروع لستة مصارف والتي تعاونـت مع الباحثة، إذ تمّ توزيع الاستبيان على عينة البحث في دمشق والفروع في المحافظات.

9/1 – حدود البحث:

- الحدود المكانية: طُبِقَ هذا البحث على المصارف الخاصة العاملة في سورية.
- الحدود الزمنية: أُجْرِيَ هذا البحث خلال الأعوام 2007– 2009.
- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية في المصارف الخاصة، من خلال دراسة ثقافة المنظمة والمعايير التي بنيت عليها المنظمات الذكية، التي وجدتها الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة العربية والأجنبية في هذا الموضوع (الجودة الشاملة– التدريب والتعلم– فرق العمل الفعّالة– اتخاذ القرارات الفعّالة– القيادة الإدارية الفعّالة).

هذا وقد واجهت الباحثة الكثير من الصعوبات أثناء الدخول إلى المصارف وتوزيع الاستبيان على عينة البحث، بالإضافة إلى ندرة الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع المنظمات الذكية.

الفصل الثاني

ثقافة المنظمة

تمهيد:

أعطى الباحثون والإداريون اهتماماً كبيراً لدراسة ثقافة المنظمات، ويرجع ذلك للدور المهم الذي تلعبه في صياغة إستراتيجيات المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها، وفي بناء هياكلها التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم وسلوكهم وفي قراراتهم المتخذة.

وتواجه المنظمات اليوم تحديات جديدة ناجمة عن التطورات والتغيرات التكنولوجية والتنافس الدولي، مما يستدعي الحاجة للتجديد والتحديث واكتساب ميزة إستراتيجية وتنافسية، وإدارة تؤمن بالنجاح والتطور، والتحسين المستمر، وبناء علاقات وطيدة مع العملاء الداخليين والخارجيين، وتلعب الثقافة دوراً بارزاً في ذلك، فاليابانيون والصينيون ينظرون للعمل بمنظار مختلف عن الأمريكيين والأوربيين، وكذلك ينظر العرب للمنظمة بمنظار مختلف عنهم، (الهيتي، 2005، ص20) فلكل منظمة ثقافتها ومعتقداتها عن كيفية أداء أعمالها.

وثقافة المنظمة واحدة من عدة عوامل أساسية تقود إلى النجاح، فهي تعبّر عن شخصية المنظمة، وتؤثر على فاعليتها ومستوى أدائها، ويعتبرها (حريم والساعد) بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الفرد عمله فيها، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه (حريم والساعد، 2006، ص230) الأمر الذي زاد من أهمية دراستها وتعريفها وبيان مكانتها وعناصرها وخصائصها، وأهم أنواعها، بالإضافة إلى كيفية خلق ثقافة المنظمات والمحافظة عليها، وطرق تغييرها وصولاً إلى أهم مقاييسها.

لذلك ستحاول الباحثة في هذا الفصل تقديم صورةٍ واضحةٍ وشاملةٍ لثقافة المنظمة من خلال المبحث الأول: مفهوم ثقافة المنظمة وخصائصها، والمبحث الثاني: خلق ثقافة المنظمة وتغييرها.

1/2– المبحث الأول: مفهوم ثقافة المنظمة وخصائصها.

يُعَدُّ مفهوم ثقافة المنظمة من الموضوعات الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، وقد انشغل به الباحثون والإداريون ويعكس هذا المفهوم المعرفة، والأفكار، والعادات، والقيم، والممارسات، لذلك يقوم هذا المبحث على التعريف بثقافة المنظمة وأهميتها، بالإضافة لعناصرها وأنواعها وخصائصها.

1/1/2– مفهوم الثقافة:

الثقافة في اللغة مشتقة من الفعل (ثَقَف) أي أصبح حاذقاً فطناً، وثقّف الشيء أي أقام المعوّج منه وسوّاه، وثقّف الإنسان أدبّه وهذبّه وعلمّه. (المعجم الوسيط، 1985، ص102) وتجسّد الثقافة الطرق وأساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بقصد العيش وتنظيم الحياة الاجتماعية، ومن خلالها يُنظر للكون وتُفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يشترك بها أفراد المجتمع في تفاعلاتهم اليومية. (السالم، 2002، ص157) إلا أنّ التعريف الذي قدّمه (جيروشيه) والمستخدم في علم الاجتماع والأنُثربولوجيا يوضّح بشكل كبير الصفات الرئيسة للثقافة، فالثقافة كما يراها (جيروشيه) هي مجموعةٌ مرتبطةٌ بطريقة تفكير وشعور وعمل إلى حد ما مستقلة لأنّها معروفة، ويتقاسمها عدد من الأفراد وتستخدم بشكل موضوعي لتكوين جماعات لها خاصيتها ومميزاتها، (عبد اللطيف، 2007، ص188) وتُمثل الثقافة عند (هيرسكوفيتش) أسلوب الحياة المتميز لشعب من الشعوب والطريقة التي يسلكونها في حياتهم، ويشير(حنوش) إلى أنّ هناك عدة خصائص تميز ثقافة المجتمع من أهمها مايلي: (حنوش وآخرون، 2004، ص197)

1. الثقافة نظام كلي مركب له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

2. الثقافة مجموع ما يكتسبه الفرد من المجتمع عن طريق التعليم الرسمي وغير الرسمي.

3. الثقافة متعددة الجوانب (افتراضات، معارف، معتقدات، آداب، أخلاق، عادات، تقاليد، اتجاهات...)

4. الثقافة عملية يتم من خلالها تكيف أفراد المجتمع وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم.

5. الثقافة أسلوب حياة شعب بأكمله.

6. الثقافة محصلة ما يبتكره الإنسان عبر حياته.

ويرى (أبو خديجة) أنّ لكل مجتمع ثقافة خاصة تميزه عن غيره من المجتمعات، هذه الثقافة تؤثر في اتجاهات أفراد المجتمع وسلوكهم، كما أنّها تشكل إطاراً عاماً يحدد الخصائص الرئيسة لثقافة المنظمة. (أبو خديجة، 2007، ص79) وبالتالي كما للمجتمع ثقافة خاصة به، فللمنظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات.

2/1/2– مفهوم ثقافة المنظمة:

للفرد ثقافة كما للمجتمع ثقافة، وبالتالي فإنّ للمنظمة ثقافة أيضاً، يطلق عليها ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية، ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد المشكلات التنظيمية، انبثق مفهوم ثقافة المنظمة من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائداً في مجال المنظمات.

وقد عرّفها (Deal and Kennedy, 1982) بأنّها القيم الأساسية والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أفراد المنظمة في الالتفاف حولها. (الهيتي، 2005، ص24)

بينما يُعرّفها (Schin, 1985) بأنّها نمطٌ من الافتراضات الأساسية، تمّ تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل الجماعة، أثناء محاولتها التوافق مع المشكلات المختلفة التي تواجهها، سواء كانت متعلقة بالتكيف الخارجي مع البيئة، أو مشكلات التكامل الداخلي للجماعة نفسها، لذا يجب تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس بالنسبة لتلك المشكلات. (الشاوي، 2005، ص10)

ويرى (Shermborn, 1992) ثقافة المنظمة بأنّها نظامٌ من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة. (الزهراني، 2007، ص41)

ويراها (Armstrong, 1996) بأنّها مجموعةٌ من القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات، والافتراضات المشتركة، التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أفراد المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (الزهراني، 2007، ص41)

بينما ثقافة المنظمة من وجهة نظر (Shane& Glinow) النمط الأساسي من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير العاملين في المنظمة حول تعاملهم مع المشكلات والفرص الموجودة. (Shane& Glinow, 2003, P76)

وتُعرفها (العطية) بأنّها نظامٌ من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. (العطية، 2003، ص326)

كما عُرِّفَت على أنّها مجموعةٌ القيم والمعايير المشتركة من قبل أفراد المنظمة، والتي تشكل أساساً للإدارة وللعاملين فيها. (Thill, 2006, P83)

وتشير ثقافة المنظمة إلى مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة فيها وإلى القيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة. (ماهر، 2005، ص435)

ويرى (عقيلي) أنّ ثقافة المنظمة تقرر مايلي: (عقيلي، 2005، ص98)

1- الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المنظمة.

2- أسلوب تعامل المنظمة مع مواردها البشرية.

3- أسلوب تعامل المنظمة مع عملائها.

4- أسلوب تعامل المنظمة مع المجتمع.

5- النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم.

6- أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم البعض.

من خلال العرض السابق للتعاريف العديدة التي أسهم بها الكتاب الإداريون في ثقافة المنظمة، تستطيع الباحثة أنْ تنظم الجدول التالي الذي يؤكد على الإجماع في جوانب، والاختلاف في جوانب أخرى لتوضيح مفهوم ثقافة المنظمة الذي بينه لنا الباحثون الإداريون.

الجدول رقم (2): جوانب الإجماع والاختلاف لتوضيح مفهوم ثقافة المنظمة

التسلسل	اسم الباحث	السنة	القيم	المعايير	المعتقدات	الاتجاهات	الافتراضات	العادات
1	Deal & kenndy	1982	*		*		*	
2	Schin	1985					*	
3	Shermborn	1992	*		*			
5	Armstrong	1996	*	*	*		*	*
6	العطية	2003	*		*			
7	ماهر	2005	*	*		*		*
8	Glinow&Shane	2003	*		*		*	
9	Thill	2006	*	*				

الجدول: من إعداد الباحثة

أجمع الباحثون الذين تمّ اختيارهم على أنّ القيم أهم مكون لثقافة المنظمة، لكنّ منهم من ركز على الاتجاهات، ومنهم من رأى أنّ ثقافة المنظمة نظام متكامل، واعتبر البعض ثقافة المنظمة أسلوب متكامل من القيم، والاعتقادات، والافتراضات، والعادات.

مما تقدم يمكن للباحثة أنْ تعرِّف ثقافة المنظمة بأنّها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والعادات، والافتراضات، والاتجاهات، والمعايير التي تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج سلوك موحد لجميع أفراد المنظمة، وبالتالي تعتبر ميزة تنافسية تميّز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

3/1/2 – عناصر ثقافة المنظمة:

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من العناصر المجردة والمادية، فالعناصر المجردة تضم القيم، والاتجاهات، والأفكار، وأنماط الشخصية، والعادات والتقاليد. وهذه العناصر سلوكية مكتسبة، ومشاعر، وردود فعل والتي يتم انتقالها من جيل إلى جيل آخر. أمّا العناصر المادية فتتمثل بالكتب، والصحف، والإعلانات، والمباني، والكمبيوتر وغيرها من الأشياء التي هي من صنع المجتمع، (المرسي، 2005، ص434) هذا وقد تمّ تحديد مكونات ثقافة المنظمة في أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي: (حنوش وآخرون، 2004، ص203)

1. **القيم التنظيمية Organizational Values:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. ويُعَرفها (الهيتي) بأنّها مجموعةٌ من المبادئ والأهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع، فهي كل ما يعتبر جديراً باهتمام الفرد وعنايته، لاعتبارات اجتماعية، أو اقتصادية، أو نفسية. (الهيتي، 2005، ص22) أمّا القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

2. **الأعراف التنظيمية Organizational Norms:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنّها معايير مفيدة لها. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أنْ تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

3. **المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:** هي عبارة عن أفكارٍ مشتركةٍ حول طبيعة العمل

والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

وتُشَكِّل القيم مكوناً أساسياً من مكونات ثقافة المنظمة (الهيتي، 2005، ص24) فهي الأساس الفلسفي للمنظمة حيث تعكس أهدافها (Thill, 2006, P84) ويوجد على مستوى المنظمة نوعان من القيم: القيم الوسيلية، والقيم النهائية (السالم، 2002، ص ص196– 170)

أمّا القيم كوسيلة: فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليد العمل، الحيطة والحذر، الأمانة، وتحمل المخاطر، ....

وأمّا القيم كنهاية: فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية الآتية: التميز، الثبات، الربحية، الإبداع، الجودة،...

ولقد شاعت في أدبيات الإدارة الكثير من القيم التنظيمية من أهمها: (الهيتي، 2005، ص26)

1. قيم الدعم أو التشجيع Encouragement: وتتضمن التركيز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم وأهدافهم، وكذلك بكفاءتهم واقتراحاتهم ومواهبهم.

2. القيم الهدفية Values of goals: وتتضمن التركيز على تحقيق أهداف المنظمة في التطور والسمعة الحسنة.

3. قيم الانضباط Discipline: وتتضمن التركيز على سلوك الانضباط في العمل والتواجد في المكان والزمان المناسبين والالتزام بقواعد السلوك المهني.

4. قيم النمط الحر Free Style:
وتتضمن التركيز على إعطاء الحرية المتاحة لأفراد المنظمة دون وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم.

ولثقافة المنظمة أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ولهذا فإنّ أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإنّ للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر، وتعمل الثقافة على توسيع أفق وإدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنّ ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد في تغيير الأحداث والأنشطة في ضوئه، فضلاً عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أنّ الفرد حين يواجهه موقف معين فإنّه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه هذا، وتكمن أهمية ثقافة المنظمة في أنّها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنّها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. (حنوش وآخرون، 2004، ص ص204- 205)

هذا وتؤدي ثقافة المنظمة وظائف أساسية منها: (أبو خديجة، 2007، ص83)

1. الشعور بالهوية التنظيمية، فاشتراك أفراد المنظمة في نفس الثقافة يساهم في إشعارهم، بأنّهم وحدة متماسكة مع بعضها.

2. تعزيز التنسيق بين أفراد المنظمة، فانتشار ثقافة واحدة بين أفراد المنظمة يوّحد المفاهيم بينهم، ويقرّب من وجهات نظرهم.

3. المرونة وزيادة استعداد الفرد للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية للمنظمة.

4. زيادة مدى تقبل الفرد لآراء الآخرين واحترام وجهات نظرهم.

5. تشجيع أفراد المنظمة على التدريب والتعلم، فثقافة المنظمة المتعلمة تركز على تشجيع أفرادها على تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم من خلال التدريب والتعلم.

6. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حوله. (حريم والساعد، 2006، ص231)

ومن الأهمية بمكان إدراك أنّه لا توجد ثقافة تنظيمية مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس المجال، فهناك جوانب تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات، عمر المنظمة أو أنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. (الزهراني، 2007، ص53)

هذا وترجع أهمية ثقافة المنظمة لما لها من تأثير فعّال على أداء العاملين، والأداء الكلي للمنظمة حيث أنّ: (عبد الله، 2003، ص57)

1. الثقافة الواضحة تمدُّ الأفراد العاملين برؤيةٍ واضحةٍ وفهمٍ أعمق للطريقة التي تُؤدى بها الأشياء.
2. توفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة والاستقرار في العمل، وانخفاض معدل دورانه، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.
3. تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية.
4. إنّ وجود إطار فعّال لثقافة المنظمة يساهم في تدعيم نظم الاتصالات، ونظم المعلومات الإنسانية وتحسين خدمة العملاء.
5. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية.
6. توفر الثقافة للمنظمة البيئة المناسبة للإبداع والابتكار.
7. تُعَد ثقافة المنظمة الحد الفاصل والحرج بين تطبيق أية إستراتيجية إدارية، وبين نجاح هذا التطبيق على أرض الواقع.

وترى الباحثة أنّ الثقافة تعطي تميزاً للمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة لكونها إطاراً مرجعياً وسلوكياً للعاملين في المنظمة، فهي تخلق وتحقق الولاء والانتماء والالتزام للمنظمة.

4/1/2 – خصائص ثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص، والتي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، (العوفي، 2005، ص14) ويمكن تحديد خصائص ثقافة المنظمة بما يلي: (الزهراني، 2007، ص ص55-56)(أبو بكر، 2006، ص79)

1. الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة. وتشمل الثقافة كنظام مركب مجموعة من العناصر: القيم، والأخلاق، والمعتقدات، والأفكار، والعادات، والتقاليد ...
2. الثقافة نظام متكامل: حيث تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإنّ أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها سرعان ما ينعكس أثره على باقي مكونات الثقافة.
3. الثقافة متصلة أو مستمرة: تتسم الثقافة بصفة التواصل بين الأجيال والاستمرار وذلك من خلال توارث الأجيال وتعاقبها، ومن ثمّ فهي لا تتوقف عند حدٍ أو جيلٍ معينٍ.
4. الثقافة مكتسبة: فهي تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التدريب والتلقين، والتعلم والممارسة والمحاكاة.
5. الثقافة متغيرة ومتطورة: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقةٍ غريزيةٍ، بل هي في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
6. الثقافة تراكمية: حيث تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق لتفاعل هذه العناصر والخصائص.

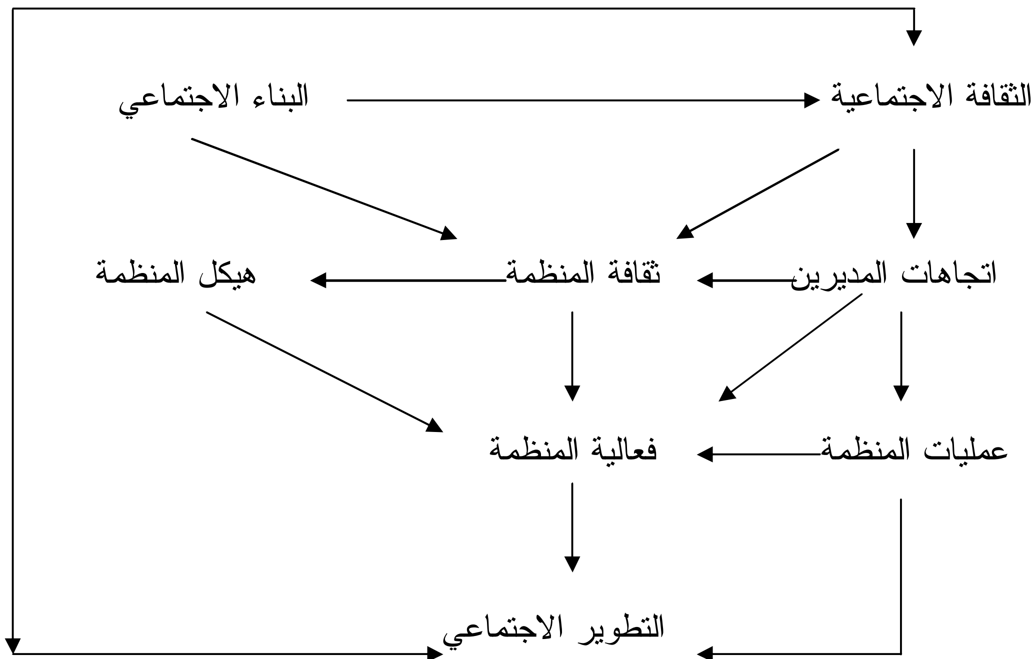
7. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف ثقافة المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

8. الثقافة تواجه الصراع: حيث يحدث الصراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة، فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة، وقد تتصارع الثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضارية الحضرية، وكذلك تتصارع الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين.

وقد أشار أوت (Ott) إلى أنّ ثقافة المنظمة تنفرد بوجودها في المنظمات الإدارية بشكلٍ يماثل الثقافة الاجتماعية، وأنّها تتماثل في القيم والمعتقدات، والإدراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة، وأنّها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية، وأنّها الهدف الموجه والمؤثر في فعالية المنظمة. (الزهراني، 2007، ص 56)

يوضح الشكل التالي كيفية تأثير ثقافة المجتمع على ثقافة المنظمة:

الشكل رقم (2): العلاقة بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة



المصدر: (Evan, 1993, P299) بتصرف

يوضح الشكل السابق، أنّ الثقافة الاجتماعية (ثقافة المجتمع) تؤثر في ثقافة المنظمة، وفي اتجاهات المديرين، كما تؤثر ثقافة المنظمة في شكل التنظيم، وما يؤديه من وظائف ومهام، وثقافة المنظمة تؤثر بشكلٍ مباشرٍ على فعالية المنظمة. **وترى الباحثة أنّ فعالية المنظمة تتطلب تحقيق الموائمة بين ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة،** ومن الأمور التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية مايلي: (Osland, 2001, P 308)

- ترابط قدرات العاملين ودوافعهم.
- الانسجام بين المنظمة والسلوك المطلوب لانجاز العمل.
- الانسجام بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- وجود إستراتيجية ترسم الطريق فيما يتعلق بالمنافسين.
- ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالجودة والإبداع والتقنية والهيكل التنظيمي.

وفيما يلي عرض لأهم خصائص ثقافة المنظمة كما أوردها (العميان): (العميان، 2004، ص ص315 – 316)

1. الانتظام في السلوك والتقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنّهم يستخدمون لغةً ومصطلحاتٍ وعباراتٍ وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً)
3. القيم: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل فرد منها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

4. الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العملاء الداخليين والخارجيين.

5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له .

6. المناخ التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنّها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، والقوانين وأنماط الاتصال.

مما سبق تجد الباحثة أنّ هذه الخصائص تعكس ثقافة المنظمة، ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى.

5/1/2 – أنواع ثقافة المنظمة:

هناك العديد من الثقافات داخل المنظمة ويتم تحديدها من خلال الأفراد الذين يتشاركون في إدراكهم وتصورهم للقيم والمعتقدات والعادات، هذا ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع ونذكر منها ما يلي:

أ – **من حيث شمولية الثقافة:** (أبو خديجة، 2007، ص86)

1. الثقافة التنظيمية Organizational Culture: تعرّف الثقافة التنظيمية بأنّها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي يشترك فيها معظم أفراد المنظمة، وتوجه سلوكهم، وتحدد وسائل تحقيق الأهداف.

2. الثقافة الفرعية Sub Culture: يمكن تعريف الثقافة الفرعية بأنّها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير، التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين قد تكون على مستوى إدارات المنظمة أو فروعها.

هذا وإذا كانت الثقافات الفرعية متعارضة مع الثقافة السائدة، فإنّها يمكن أَنْ تعمل على إضعاف أداء المنظمة وفعاليتها، أمّا إذا كانت الثقافات الفرعية منسجمة مع بعضها ومتماشية مع الثقافة السائدة فإنّ ذلك يدعم ويعزز الثقافة السائدة.

ب- من حيث درجة قوة الثقافة:

1- الثقافة القوية Strong Culture: هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات.

عنصر الإجماع: والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2- الثقافة الضعيفة Weak Culture: لا تحظى بالثقة والقبول الواسع بين أفراد المنظمة، وتكون أضعف من حيث التمسك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإنّ العاملين سيجدون صعوبة في التوافق مع الأهداف والقيم.

إنّ المنظمة ذات الأداء والفعالية لديها ثقافة قوية بين أفرادها، إذ أنّ الثقافة القوية تؤدي إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإنّ الأفراد يسيرون في طرقٍ مبهمةٍ غير واضحة المعالم ويتلقون تعليماتٍ متناقضةٍ، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قراراتٍ مناسبةٍ وملائمةٍ لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنّه إذا لم تلتق الثقافات الفرعية المتعددة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإنّ ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.(أبو بكر، 2006، ص 86)(العميان، 2004، ص ص316–317)

ج- من حيث الأنماط الرئيسة للثقافة: (العوفي، 2005، ص ص12–13)

1. الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة للإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة: تتميز بالصداقة، والمساعدة فيما بين العاملين، حيث توفر للمنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

4. ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد.

5. ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

6. ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

هذا ويشير(Daft) إلى الثقافة التكيفية، وهي الثقافة التي تتسم بقدرة المنظمة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.(العريقي، 2009، ص139)

ويقسم كلاً من (Haskett & Kotter) ثقافة المنظمة إلى: (Haskett & Kotter, 1992, P231)

1. ثقافة القوة: حيث التركيز على الاتجاه والإرادة والاستقرار.

2. ثقافة الدور: حيث التركيز على النظام والاستقرار، والرقابة وتحديد السلطات والمسؤوليات.

3. ثقافة التدعيم: حيث التركيز على العلاقات العامة والخدمات والتعاطف.

4. ثقافة الإنجاز: حيث التركيز على النجاح والنمو والتميز والتطوير المستمر.

وقد أشار (Kluchan & Kroeber) إلى أنّ أي منظمة لها نظامان هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأنّه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، والذي له ثقافة فرعية قد تتوافق أو قد تتصارع مع التنظيم الرسمي للمنظمة، وإذا كان التنظيم الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعده و قيمه، فإنّ التنظيم غير الرسمي يمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر. (عبد اللطيف، 2002، ص42)

هذا وتختلف الثقافات من حيث مضمونها، وبالتالي القيم، والاتجاهات، والسلوك الذي تغرسه، فالمنظمات التي تحتاج إلى الإبداع والتميز، كالمنظمات التي تتعامل مع الفنون والاختراع والتطوير تحتاج إلى ثقافة تنظيمية تقدّر الإبداع والتميز، بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع وفي حالة المنظمات التي تحتاج إلى سلوك حذر، كالبنوك والمنظمات الخدمية والصناعات التقليدية، فهذه تحتاج إلى ثقافة تقدر الحذر والكفاءة والدقة في العمل.

ولعلّ بعض المنظمات ما يهتم بغرس قيم وسلوكيات التماسك، والتعاون والعمل كفريق ونجد أنّ هذه القيم ضرورية للمنظمات التي بحاجة إلى البقاء والاستمرار، كما في حالة المؤسسات العسكرية، والفرق الرياضية التي تعمل بتعاون كامل وتام، وهناك بعض المنظمات التي تحتاج إلى غرس قيم التنافس، كشركات التأمين التي تريد لباعتها التنافس فيما بينهم. (الشاوي، 2005، ص ص 43- 44)

وقد أشار أحد الباحثين إلى أربعة أنواع للأنماط الثقافية وهي: (عبد الله، 2003، ص ص50-60)

1. <u>منظمات الثبات + التركيز على الداخل:</u> تسود في هذه المنظمات البيروقراطية، وهنا يتحتم على كل عامل الالتزام بتنفيذ الأوامر، وتشبه هذه المنظمات الهرم من حيث رسوخ تقاليدها، وتسلسل السلطات والمناصب والأوامر فيها، ودرجة الثبات وعدم التغير التي يتميز بها.

2. منظمات الثبات + التركيز على الخارج: تتميز هذه المنظمات بتركيزها على ظروف السوق وتحركات المنافسين، وهي كثيراً ما تلجأ إلى تطوير المنتجات وحروب الأسعار. فهي تقوم بالتحسين والتطوير أكثر مما تقوم بالابتكار، وذلك لكي تحافظ على حد أدنى من الثبات الداخلي، ولكنها تحاول في نفس الوقت التوافق مع تطورات السوق. حيث تُشّبه بالسفينة، ويتم الالتزام بالأوامر الداخلية، ولكنها في نفس الوقت تسير وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية.

3. منظمات التغيير + التركيز على الداخل: تتميز هذه المنظمات باعتمادها على فرق العمل، ويسود فيها روح الفريق والمشاركة في صنع القرار واللامركزية، وغالباً ما يمتلك العاملون فيها أسهماً فضلاً عن درجة الأمان الوظيفي العالية التي يتمتعون بها.

4. منظمات التغيير + التركيز على الخارج: تلك المنظمات الجديدة التي ظهرت مع توفر إمكانية الربط الشبكي من خلال الاستفادة من ثورة الاتصالات، وهي على درجة عالية من الفعالية، وتتميز بارتفاع الروح المعنوية ودرجة الولاء والتفاهم بين أفراد المنظمة، وتسود روح المبادرة والابتكار.

وقد قام (Ouchi) وهو أحد المهتمين بمجال ثقافة المنظمة بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من المنظمات اليابانية والأمريكية، وتوصلّ من خلالها إلى وضع إطار للأبعاد الثقافية السائدة في تلك المنظمات (العريقي، 2009، ص ص142- 143) وهي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (3): ثقافة المنظمات اليابانية والأمريكية والمنظمات التي تطبق أسلوب الإدارة Z

القيم الثقافية	المنظمات اليابانية	المنظمات الأمريكية	المنظمات المطبقة لأسلوب Z

الالتزام تجاه العاملين	التوظيف مدى الحياة	توظيف قصير الأمد	توظيف طويل الأمد
تقييم العاملين	بطئ وضعيف	سريع وكمي	بطئ وضعيف
المسار الوظيفي	واسع جداً	ضيق	معتدل
الرقابة	ضمنية وغير رسمية	واضحة ورسمية	ضمنية وغير رسمية
صناعة القرار	جماعي	فردي	جماعي
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالعاملين	واسع وكبير	ضعيف	واسع وكبير

الجدول: من إعداد الباحثة

ويقصد بالمنظمات المطبقة لأسلوب Z المنظمات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية.

وترى الباحثة أنّه من الطبيعي أنّ تختلف الثقافة من منظمة لأخرى، وداخل المنظمة نفسها من وقت لآخر، فثقافة أي منظمة تتسم بالخصوصية حتى ولو كان هناك تشابهٌ في بعض الخصائص كالجودة والعمل كفريق والتدريب وصنع القرارات.

2/2- المبحث الثاني: خلق ثقافة المنظمة وتغييرها.

يمكن تشبيه تطور ثقافة المنظمة بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيمٌ يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت

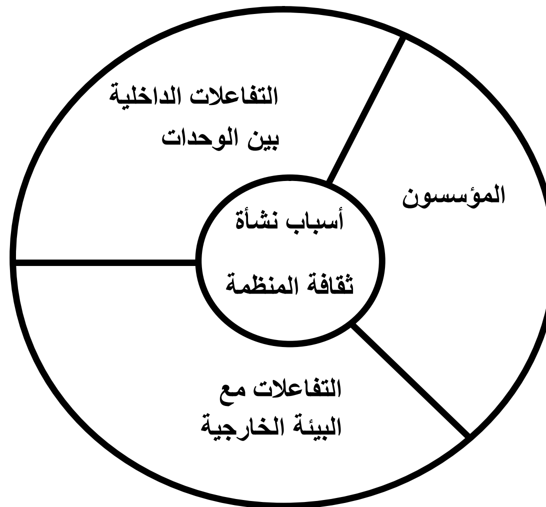
القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى. (القريوتي، 2008، ص378) كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، لذلك تمّ التركيز في هذا المبحث على خلق ثقافة المنظمة وكيفية المحافظة عليها، ومتى يتم تغييرها بالإضافة إلى مقاييس ثقافة المنظمات.

1/2/2- خلق ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

حينما يشترك أفراد المنظمة في نفس الاتجاهات والقيم والمعايير السلوكية، فلابدّ أنْ يكون هناك أسباب لذلك، وترجع هذه الأسباب إلى ما يلي:(ماهر، 2005، ص437)

1. تأثير المؤسسين الأوائل للمنظمة.
2. الاحتكاكات والتفاعلات الرئيسة للمنظمة بعناصر البيئة الخارجية، وما تؤدي إليه من أسلوب مميز في هذه التفاعلات.
3. التفاعلات الداخلية بين وحدات المنظمة، وما تؤدي إليه من أعراف معينة للتعامل.

الشكل رقم (3): أسباب نشأة ثقافة المنظمة



المصدر: (ماهر،2005، ص437)

إنّ المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق وأساليب العمل، وخاصة في المراحل الأولى للمنظمة وذلك لأنّ الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها تلعبُ دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين لها، كما أنّ الحجم المتواضع والصغير للمنظمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل من عملية التأثير في الأفراد العاملين بالمنظمة، وتنشأ بفضل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والذين يرون أنها تتعزز باعتبارها طرقًا لاكتساب

مزيد من المزايا والمنافع، (الزهراني، 2007، ص68) وبالتالي فإنّ المؤسسين للمنظمة ومعهم التفاعلات والبيئة الخارجية، بالإضافة إلى التفاعلات الداخلية بين الوحدات في المنظمة تمتزج كلها لكي تحدد الاتجاهات النفسية المشتركة داخل المنظمة، والقيم والأهداف التي سيتم التمسك بها، وأنماط السلوك والتصرفات المشتركة بين العاملين في المنظمة. (ماهر، 2005، ص438)

هذا وهناك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة: (العميان، 2004، ص ص 319 – 320)

1- **الإدارة العليا:** إنّ ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإنّ هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين ليس لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أَنْ يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أَنْ لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها لأنّه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3- **المخالطة الاجتماعية (التطويع الاجتماعي):** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإنّ هذه العناصر لا تعرف ثقافتها، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أَنْ تعرّف العاملين الجدد على الأفراد العاملين لديها وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمرٌ ضروريٌ حتى لا يتغير أداء المنظمة.

وتميل بعض المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وتعتمد هذه الطرق على ما يطلق عليه التطويع الاجتماعي Socialization، حيث يعتبر من أهم الوسائل التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم التي تتكون منها الثقافة، ويشير مصطلح التطويع الاجتماعي إلى تعليم وتعويد أفراد المنظمة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بثقافة المنظمة، كما يشير إلى تحفيز من يتمسك بها، وعقاب من يخرج عنها. (ماهر، 2005، ص441) ويرى (حريم) أنّ التطويع الاجتماعي، هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية، وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة (حريم، 2003، ص269) حيث ينبغي على المنظمة مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها السائدة، ويتم ذلك من خلال برامج التعريف والتدريب وغيرها.

ويرى (الخواص) أنّ هناك مجموعة من العوامل تساعد على خلق ثقافة تنظيمية مميزة، وهي كالتالي: (الخواص، 2002، ص ص93 –94)

1. استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الفرد على إبداء الرأي.
2. البناء التنظيمي: ويقصد به القواعد والأنظمة والرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
3. التشجيع: أي توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم.
4. الانتماء: درجة انتماء الفرد للمنظمة ككل.
5. مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الفرد.
6. درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توافر الخلافات بين الأفراد وقابلية هؤلاء الأفراد لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، ومدى تقبلهم لاختلاف الآراء فيما بينهم.
7. تحمل المخاطرة: أي مدى تشجيع الأفراد لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.

ويؤكد المهتمون بتنمية المنظمات على أهمية التعامل مع الجوانب الثقافية، وخاصة الاتجاهات والأفكار وكذلك القيم التي يؤمن بها الأفراد في المنظمة، بالإضافة إلى الأساليب التكنولوجية التي تؤثر على أعمال المنظمة. وقد اتفقوا على أنّ تنمية المنظمة تشير إلى مجموعة الجهود المبذولة من أجل تطوير المنظمة وتنمية العاملين فيها، ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية، وتشجيع الجهود المبذولة من قبل العناصر البشرية في المنظمة. (Bakhard , 1996, P 12)

2/2/2 - تغيير ثقافة المنظمة:

من الممكن تغيير ثقافة المنظمة إذا شعرت الإدارة بأنّه يجب تغييرها. فإذا تغيرت البيئة الخارجية تغيراً جذرياً فإنّ على المنظمة أنْ تغير ثقافتها تبعاً لذلك، وإلا فلن تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار. (أبو خديجة، 2007، ص104)

السؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟ عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة. (العميان، 2004، ص317)

وقد قدم (Porter and Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة، وهي كما يلي: (العميان، 2004، ص318) (العوفي، 2005، ص ص25– 26)

1- مشاركة العاملين: تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة لتغيير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل، فالمنظمات التي تُهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

2- الإدارة عمل ريادي: يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية وسيلة من وسائل تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية ودقة، فالإدارة التي تعزز أقوالها بأفعالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

3- المعلومات عن الآخرين: إنّ المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تمثل عنصراً هاماً في تكوين الثقافة،

فعندما يشعر الفرد بأنّ الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنّه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص وتقليل التفسيرات المتباينة.

4- العوائد والمكافآت: نظم العوائد ليس المقصود بها دوماً الأموال، وإنّما الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

هذا وتعدُّ الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً للمنظمة والعاملين فيها، وبالتالي هناك صعوبة في تغييرها، ومن الضروري أَنْ تكون قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية والخارجية ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أمّا من حيث إجراءات تغيير ثقافة المنظمة فهي كالتالي: (العميان، 2004، ص319)

1. تشخيص الوضع الحالي لثقافة المنظمة من حيث نقاط القوة والضعف.
2. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
3. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
4. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
5. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة.
6. اتخاذ خطوات تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

هذا وترى الباحثة أنّه لابدّ من تشجيع العاملين على عملية التغيير من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالقيم الثقافية الجديدة.

وفيما يلي بعض طرق تقوية ثقافة المنظمة: (المرسي، 2005، ص441) (ماهر، 2005، ص 441)

1. اختيار عاملين جدد بعناية وحرص قادرين على التكيف مع قيم ومعايير ثقافة المنظمة.

2. ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير ثقافة المنظمة.

3. تدريب العاملين على ثقافة المنظمة كالتدريب على الشعارات، القصص، اللغة والمصطلحات.

4. استخدام نظام المكافأة للذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية بهدف تعزيز الأداء الجيد.

5. تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة التي تعبر عن ثقافتها.

6. استخدام نماذج الدور والتي تتفق مع الثقافة وذلك كأمثلة ملموسة تخدم التقليد والمحاكاة.

إنّ إحداث التغيير في إستراتيجية أي منظمة يتطلب إحداث تغييرات مصاحبة مثل التغيير في ثقافتها، هذا وتلعب الإدارة دوراً هاماً في ذلك يتمثل بالآتي: (ديسلر، 2003، ص299)

1. توعية العاملين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة، كالاهتمام بخدمة العملاء إذا كانت تمثل مجموعة القيم التي تود التأكيد عليها.

2. التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية.

3. التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها، من خلال التأكيد على قيم الأمانة والاقتصاد في التكلفة والعمل الجاد.

4. التعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية.

5. التوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية، وبين ما تعتنقه من قيم.

في بعض الأحيان يمكن للثقافة أَنْ تتسبب بالمشاكل، وذلك عندما تريد الإدارة العليا تغيير اتجاه المنظمة أو تحديد أهداف جديدة، فقد تكون الثقافة الموجودة متضاربة مع هذه التغيرات. وقد يسبب دمج منظمتين تضارب الثقافات، وخصوصاً عندما تعمل المنظمة بشكل دولي(Thill, 2006, P89) لهذا تهتم المنظمات الكبرى بدراسة الثقافات، وتقيم مراكز لتدريب المديرين المرشحين للانتقال للعمل في دولة أخرى حتى يستطيعوا التكيف مع الثقافات الجديدة. (القريوتي، 2008، ص382)

3/2/2 – مؤشرات ومقاييس ثقافة المنظمة:

بما أنّ عنصر الثقافة أحد المتغيرات الرئيسة للدراسة، فمن الأهمية بمكان التطرق إلى المؤشرات والمقاييس الخاصة بثقافة المنظمة، هذا وتتعدد المؤشرات والمقاييس والتي من أهمها مايلي :

1- مقياس (ديف فرانسيس – ومايك ودكوك):

يتكون المقياس من أربع قضايا إدارية رئيسة يتفرع منها اثنتا عشرة قيمة، ويتم التساؤل عنها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وهي: (الزهراني، 2007، ص ص65 –66) (حمادي، 1997، ص ص89– 95)

أ- إدارة المنظمة.

ج- إدارة العلاقات.

ب- إدارة المهمة.

د- إدارة البيئة.

وتشمل مقاييس فرعية وهي:

أولاً : __إدارة المنظمة__: ويقصد بها الكيفية التي تتعامل بها الإدارة مع النفوذ والسلطات الإدارية الممنوحة لها، ودور الإدارة هنا محدد بشكل واضح، والمديرون مؤهلون وقادرون على القيام بها، والقيم التي تتبع لإدارة المنظمة (القوة – الصفوة – المكافأة).

1. القوة (النفوذ): تتمثل في امتلاك الإدارة العليا لنظم المعلومات والسلطة، وهذه القوة تمكنها من تقرير مهمة المنظمة

ومصادرها واتخاذ القرارات، وعليه فالإدارة الناجحة يجب أَنْ تدرك هذا وتتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تتبنى هذه القيمة: المديرون يجب أَنْ يديروا.

2. الصفوة: تتمثل في الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وضمان التطوير المستمر لهم، وهذه المنظمة تتبنى أنّ النخبة دائماً في القمة.

3. المكافأة: تتطلب تحديد الأداء الناجح والمكافأة عليه، هذه المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة.

ثانياً: <u>إدارة المهمة</u>: تهتم بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل، وكيفية تحقيق أهداف المنظمة والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: (الفعالية – الكفاية – الاقتصاد – الرشد – العمل الجماعي).

1. الفعالية: أَنْ تركز الإدارة الناجحة على القضايا الصحيحة، وهذا يجب أَنْ يكون بشكل مستمر، بحيث تختار الأنشطة التي تعود بأفضل النتائج، وهي بذلك تتبنى هذه القيمة: اعمل الأشياء بطريقة صحيحة.

2. الكفاية: المنظمات الناجحة هي التي تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة وذكية، هذه المنظمات تبحث بشكل مستمر عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، وبالتالي تتبنى هذه القيمة: اعمل الأشياء بطريقة صحيحة.

3. الاقتصاد: إنّ غياب الرقابة على التكاليف هو سبب رئيسي لفشل الكثير من الأعمال، وكذلك الإسراف والهدر في الموارد المالية. هذه المنظمة تتبنى قيمة: لا شئ مجاناً.

4. الرشد: إنّ تطبيق نظام عادل يؤثر على الموظفين ويؤدي إلى بناء الثقة والولاء لديهم، وهو يؤثر على حياة الأفراد داخل العمل وخارجه، وإنّ وجهات نظر الأفراد وادراكاتهم وشعورهم له أهمية عالية على مستوى المنظمة، وهي تتبنى هذه القيمة: من يهتم يكسب.

ثالثاً: <u>إدارة العلاقات</u>: تهتم بالقضايا ذات الصلة بكيفية الحصول على أفضل إنجاز من الموظفين في المنظمة وضمان التزامهم بالأعمال الموكلة إليهم، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: (العدل – فرق العمل – القانون والنظام – العلاقات الإنسانية – المكافأة – التحفيز – المشاركة)

1. العمل الجماعي (فرق العمل): أي الأفراد يستمتعون بالعمل عندما يكونون معاً، هذا ويشعر الأفراد أنّهم ينتمون لبعض، والمنظمة الناجحة هي التي تسعى إلى تكوين مثل هذه الفرق، هذه المنظمة تتبنى: العمل معاً انسجام.

2. القانون: هذه القوانين توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، والمنظمة التي تريد النجاح والاستمرار هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، هذه المنظمة تتبنى قيمة: العدل لابد أَنْ يسود.

رابعاً: إدارة البيئة: تهتم بعملية منافسة المنظمة مع المنظمات المنافسة الأخرى في المحيط، وكيفية التأثير على البيئة والاستفادة من الفرص المتاحة لصالحها، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: (الدفاع والتنافس– استغلال الفرص– الخطط الإعلانية والدعاية وتخفيضات الأسعار)

1. التنافس: يجب أَنْ تكون المنظمة منافسة، وهي الطريقة لبقائها وبالتالي عليها أَنْ تتخذ الخطوات الضرورية للبقاء في المنافسة، وهي تتبنى قيمة: البقاء للأصلح.

2. الدفاع: الكثير من المنظمات تقع في مجال المنافسة وهنا يجب عليها الدفاع وإلا فقدت نصيبها وحصتها. فالمنظمة الناجحة يجب أَنْ تدرس التهديدات وتضع الخطط الدفاعية المناسبة والقوية، وهي تتبنى قيمة: اعرف عدوك.

3. استغلال الفرص: أي أَنْ تبحث المنظمة عن الفرص في الخارج بدلاً من حصول الآخرين عليها، والسرعة في ذلك وتبني قيمة: من يجرؤ يكسب.

2– مقياس الثقافة التنظيمية (بيترز ووترمان):

توصلت دراسات بيترز ووترمان إلى أنّ ثقافة المنظمة تمارس دوراً مهماً في المنظمات الناجحة، حتى إنّ وجود مثل هذه الثقافة يقلل من الحاجة إلى الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد، والسياسات فالعاملين يعرفون ما يفترض فعله. (أبو خديجة، 2007، ص95)

وقد لُخِصت القيم الثقافية لهذا المقياس كالآتي:

- الاعتقاد بأهمية أَنْ يستمتع الفرد في العمل.
- الاعتقاد بأنّ الفرد يمكن أَنْ يكون مبتكراً ومحتملاً للمخاطرة، بدون أَنْ يتعرض للمساءلة عند الفشل.

- ❖ الاعتقاد بأهمية التقرب من العملاء.
- ❖ الاعتقاد بأهمية العاملين وأنّهم بشر.
- ❖ الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتسهيل تدفق الاتصال.
- ❖ الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
- ❖ الاعتقاد بأهمية أنّ المديرين يجب أَنْ يكونوا فاعلين وليسوا مجرد مخططين أو مديرين.
- ❖ الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا.

3- مقياس دافيز لمقومات الامتياز:

قام دافيز بدراسة مشابهة لدراسة بيترز ووترمان حول عناصر الامتياز في 16 بنكاً عالمياً، وخرج من دراسته إلى أنّ عوامل الامتياز هي: (حمادي، 1997، ص ص95- 96)

- مناخ عمل مفتوح وقوي.
- قيم عمل راسخة ومشتركة للجميع.
- قيادة قوية ولها طابع الاستقرار.
- الالتزام بتعيين أفضل العناصر البشرية.
- تحقيق الأرباح باعتبارها واحدة من أهم القيم الرئيسة.
- الاستعداد التام للاستمرار في تقديم المنتجات الجديدة.
- التوجه للارتباط بالعمل.
- الاستمرار في التدريب وتطوير الكوادر البشرية.
- نظم المعلومات الإدارية التي تقوم على قاعدة مصفوفية.
- نظام ائتمان له إجراءات متوازنة.

الخلاصة:

تتصف المنظمات كما الأفراد بأنّ لها شخصيات معينة، وهي تختلف من منظمة لأخرى فلا توجد ثقافة تنظيمية مشابهة لثقافة منظمة أخرى، ويشير مصطلح ثقافة المنظمة إلى مجموعة القيم والقواعد، والعادات، والافتراضات، والاتجاهات، والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، فهي الإطار المرجعي والمرشد الذي يقتدي به العاملون، وتساعد في خلق الالتزام والانتماء لديهم، كما تعتبر سمة وميزة خاصة للمنظمة من حيث أنّها تخلق فهماً عاماً بين أفرادها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع منهم.

وبالتالي فإنّ هذه الثقافة تساعد على إيجاد نوع من المنظمات قائم على ممارسات إدارية مختلفة تؤهل المنظمة لحصولها على ميزة تنافسية، وفي الحقيقة إنّ المنظمة الناجحة هي منظمة ذكية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

معايير المنظمات الذكية

تمهيد:

تعيشُ الإدارة عصراً جديداً سمته الأساسية التغيير، والتجديد، والتطوير، والبحث عن طرقٍ وأساليبَ تدعم الابتكار والإبداع، فالعالم اليوم يشهد تغيراتٍ متلاحقةٍ ومتسارعةٍ على جميع الأصعدة وفي المجالات كافة، مما فرض على المنظمات الاستغناء عن نظمٍ ومبادئَ وأساليبَ قديمةٍ بأخرى جديدةٍ تتواكب مع التطورات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، ومع المنافسة على الأسواق والموارد المادية والبشرية والمالية.

وأصبحت الحاجة إلى بناء منظماتٍ متميزةٍ وفعّالةٍ وأكثر مرونةٍ ضرورةً حتميةً. فالعصر اليوم بحاجة إلى عمالة تتصف بالتميز، وتعدد المعارف، والخبرات، والمهارات، قادرة على تبني إستراتيجيات تعزز من فاعلية منظمات العصر، هذه المنظمات يطلق عليها منظمات ذكية بحيث تتميز وتتفوق في أدائها بشكل عام، وفي جودة منتجاتها وخدماتها، وتحقيق أهدافها، وفي أساليبها وإستراتيجياتها، وأداء قادتها وأفرادها وفرقها، وتميز قراراتها بشكل مختلف وفعّال عن باقي المنظمات.

وتسعى المنظمات اليوم، لتكون ذكية من خلال تبني أساليب إدارية، تمكنها وأفرادها من الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة والمحافظة على مكانتها وسمعتها، لذلك ترى الباحثة، أنه بإمكاننا إيجاد مجموعة من المعايير، تساعد في إيجاد هذا النمط من المنظمات من خلال:

1. تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة.
2. تطبيقها للتدريب الفعّال ونشر ثقافة التعلم.
3. نشر روح العمل الجماعي والعمل كفريق.
4. صنع واتخاذ قرارات فعّالة.
5. التميز في قيادتها الإدارية.

لذلك ستقوم الباحثة بدراسة معايير المنظمات الذكية، وهي (الجودة الشاملة– التدريب والتعلم– فرق العمل الفعّالة– اتخاذ القرارات الفعّالة– القيادة الإدارية الفعّالة) من خلال الأدبيات التي حصلت عليها، ومن خلال متطلبات التفوق والتميز في عالم المنظمات.

1/3 – المبحث الأول: المنظمة الذكية والجودة الشاملة:

يتناولُ هذا المبحث رؤيةً للمنظمة الذكية من مفهوم الجودة الشاملة، كمعيار من معايير المنظمات الذكية، وخصائصها والمبادئ الأساسية التي ترتكز عليها، بالإضافة إلى المداخل الحديثة للجودة الشاملة، ومعايير التميز كأحد مداخل التطوير والتحسين المستمر لمنظمات اليوم.

1/1/3 – رؤية للمنظمة الذكية:

المنظمة الذكية كما يراها (الخزامي): هي المنظمة التي تستطيع تحقيق الجودة في الأداء

ذكاء المنظمة = جودة الأداء

حيث يرى أنّ تحسين جودة المنتجات والخدمات، هو مقياسُ الذكاء للمنظمات في عالم اليوم باعتبار أنّ تحسين الجودة يعني: فاقد وتالف أقل، رضاء عميل أعلى، ربحية أكبر (الخزامي، 2000، ص ص3– 4)، وتعتبرُ معايير جائزة (بالديرج) الأمريكية مقياس لتفوق ذكاء المنظمات، حيث أنّ المنظمات التي نجحت في الحصول على أعلى الدرجات في معايير(بالديرج)، تقدم الدليل العملي على إمكانية قيادة تلك المعايير للمنظمات، نحو تحقيق وامتلاك الميزة التنافسية في الأسواق، فكل من التركيز على العميل، والقيادة، والاستثمارات في الموارد البشرية، تُعتبر نظم ذكاء تقودها وتوصلها إلى مركز قوي في الأسواق. فمن وجهة نظر(الخزامي) يتجلى الفرق بين المنظمة الذكية، والمنظمة غير الذكية من حيث عوامل الذكاء التنافسي في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة غير الذكية من حيث عوامل الذكاء التنافسي

عوامل الذكاء التنافسي	المنظمة غير الذكية	المنظمة الذكية
الجودة النسبية	منخفضة	متفوقة

التكلفة النسبية	**مرتفعة**	**منخفضة**
السعر النسبي	**منخفض**	**مرتفع**
الحصة السوقية	**قليلة**	**كبيرة**

المصدر: (الخزامي، 2000، ص4)

لذا لابدّ من نظرةٍ على أهمية مفهوم الجودة الشاملة دعماً لمفهوم المنظمات الذكية، ولزيادة وضوح وتكامل هذا النوع من المنظمات، ولخلق صورةٍ واضحةٍ لأهمية الجودة فيها.

2/1/3 – مفهوم الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management تعبيرٌ شاع وكثر في السنوات الأخيرة في أدبيات الإدارة المعاصرة، حيث يُعّبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات الإدارة في المنظمات كافة وأصبح من معايير الحكم على كفاءتها. (ديوب، 2006، ص78)

هذا وقد مثّلت إدارة الجودة الشاملة تتويجاً لجهودٍ واسعةٍ ومتراكمةٍ، ونضوجاً لمفاهيم وممارسات كثيرة تمت عبر فترة طويلة، حتى أصبحت نظاماً متكاملاً يغطي المنظمة كلها. (نجم، 2007، ص406)

فقد عرّف (Evans & Lindsay, 1999) الجودة الشاملة بأنّها فلسفة تقوم على التركيز على العميل، وفرق العمل، وعمليات التحسين المستمر. (عبد الله، 2003، ص29)

ويشير (Marsahalls & Keneth) على أنّ الجودة الشاملة نمطٌ من أنماط ثقافة المنظمة التي تقوم على دعم استمرارية إرضاء العميل، وذلك عن طريق نظام متكامل من الأساليب الفنية التي تضمن التحسين المستمر لعملية الإنتاج بهدف إكساب المنتج، أو الخدمة النهائية درجة عالية من الجودة. (Marsahalls & Keneth, 1999, P39)

أمّا معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute فيعّرفها بأنّها فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق، وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.(العلي، 2008، ص22) وقد أشار (Crosby) إلى أربع مسلمات أساسية تُعد متطلباتٍ للجودة الشاملة وهي: (الغالبي والعامري، 2008، ص127)

أ- الجودة تعني مواصفات وخصائص عالية.

ب- الجودة تتحقق من خلال الوقاية وليس علاج العيوب.

ت- الجودة كمعيار للأداء تعني خلو العمل من الخطأ والعيوب.

ث- الجودة توّفر الأموال.

وقد عرّفها (Cohen & Brand, 1993) على النحو التالي: (عبد الله، 2003، ص ص29-30)

إدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل بل تجاوزها.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، وانتهاءً بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن السلع أو الخدمات المقدمة له .

من خلال العرض السابق للتعاريف العديدة لمفهوم الجودة الشاملة، تستطيع الباحثة أنْ تنظم الجدول الذي يبين الإجماع في جوانب، والاختلاف في جوانب أخرى في توضيح مفهوم الجودة الشاملة الذي تناوله الباحثون الإداريون.

الجدول رقم (5): جوانب الإجماع والاختلاف لتوضيح مفهوم الجودة الشاملة

التسلسل	اسم الباحث	السنة	إرضاء العميل	تميز السلعة والخدمة	تحقيق السعادة	التحسين المستمر
.1	Cohen & Brand	1993	✓	✓	✓	✓
.2	Keneth & Marshalls	1999	✓	✓	✓	✓
.3	Evans & Lindsay	1999	✓		✓	✓
.4	معهد المقاييس البريطاني	2008	✓		✓	✓

الجدول: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق رقم (5) تمّ إجماع الباحثين على أنّ الجودة الشاملة تُركز على التحسين المستمر وإرضاء العميل، والبعض منهم أشار إلى أنّ الجودة الشاملة تحقق التميزفي السلع والخدمات، واتفقوا جميعاً على أنّها تحقق السعادة والأداء المتميز.

ترى الباحثة بأنّه على الرغم من كثرة تعاريف الجودة الشاملة، إلا أنّ معظمها يشمل الخصائص التالية:

1. **إنّ الجودة الشاملة فلسفةٌ، ومنهجٌ متكامل وشامل، وأسلوبٌ للعمل، وثقافةٌ تتضمن الأسس، والمفاهيم، والأدوات، والعمليات، والأفراد، وهو ما يكسبها الغرض الإستراتيجي من أجل تحسين قيمة المنظمة من خلال زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.**
2. **التحسين المستمر والذي يغطي المعايير، المعلومات، التحليل، العمليات، والسلع والخدمات، وصولاً إلى تحسين المنظمة بكاملها.**
3. **تُركّز الجودة الشاملة على العمليات بدلاً من التركيز على النتائج.**
4. **تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات العميل الداخلي والخارجي.**

3/1/3 – المبادئ الأساسية للجودة الشاملة:

تُركّز الجودة الشاملة على مجموعةٍ من المبادئ، وهي تُعتَبر سمات للمنظمات الناجحة والذكية التي تستطيع دمج هذه المبادئ في قيمها، وإستراتيجيتها، وأعمالها، وتتسمُ بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وأهم هذه المبادئ وما يتصل بها من عناصر هي كالتالي: (Hubert, 2001, P6)

-1 **تأكيد الهدف: ويعني ذلك:**

- إدراج خطة للجودة ودمجها في إستراتيجية المنظمة.
- تحديد رؤية ورسالة الجودة وإيصالها إلى جميع المستويات.

- ❖ وضع أهداف محددة وواضحة قابلة للقياس.
- ❖ أفعال وسلوكيات المديرين تتفق مع الأهداف.
- ❖ خطط تنفيذية .
- ❖ أنظمة للمتابعة والرقابة.
- ❖ التزام الإدارة العليا.

-2 **التركيز على العميل: ويعني ذلك:**

- ❖ الاتصال الدائم مع العملاء.
- ❖ معرفة وفهم العملاء.
- ❖ دمج احتياجات العملاء في أنشطة المنظمة.
- ❖ التفوق على احتياجات العملاء.
- ❖ رضا العملاء هو الأولوية الأولى للمنظمة.
- ❖ احتياجات العملاء في تغيرٍ مستمرٍ، وهي تقود إلى التحسينات.
- ❖ التوجيه والإرشاد لتطبيق تحسين الجودة.
- ❖ منع الأخطاء بدلاً من الاستجابة للشكوى.

والمقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي الذي تكرّس المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وإنّما ابتداءً بدراسة السوق، وتحديد متطلبات العملاء، واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتلبية رغبات عملائها حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.

ومصطلح العميل يشمل العميل الخارجي، وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وتشمل أيضاً العميل الداخلي، وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلاتٍ لأنشطته وعملياته. وتَعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنّهم يساهمون في عملية صنع واتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان

والتكلفة بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير، مما يستدعي تضافر كل الجهود، وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار. (سامية، 2006، ص ص51- 52)

3- **الإدارة بالحقائق: وتركز على الآتي:**

- ❖ العمل يرتكزُ على حقائق وليس على أحاسيس.
- ❖ تحديد المشكلات وتحليل أسبابها طبقاً لمعايير معروفة.
- ❖ تحليل تكلفة الجودة.
- ❖ تغذية عكسية لمعرفة أراء العملاء.
- ❖ استخدام الأساليب الإحصائية.

4- **مشاركة العاملين: ويقصد بها التالي:**

- ❖ التعليم والتطوير والتحسين الذاتي.
- ❖ الاستثمار في المعرفة.
- ❖ تمكين العاملين.
- ❖ المهارات القيادية لجميع المستويات.
- ❖ خلق بيئة حرة خالية من الخوف.
- ❖ تشجيع وممارسة العمل الجماعي.

ويُقصد بتمكين العاملين منحهم القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، وهذا لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرارات ولكنه أيضاً وضع وصياغة الأهداف، هذا ويضمن تمكين العاملين فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، بالإضافة إلى أنّه يجعل العمل أكثر قيمةً ومعنىً وأكثر تحفيزاً. (السعودي، 2008، ص449)

5- **التركيز على التحسين المستمر: ويعني ذلك:**

- ❖ العاملون مسؤولون عن تحسين أعمالهم ويجب مساعدتهم على ذلك.
- ❖ المشكلات فرص للتحسين.

- منع حدوث المشكلات بدلاً من تصحيحها.
- تهيئة المناخ باعتبار التحسين المستمر هو الأسلوب المهم.
- التحسين للكل وليس لجزء معين.

6- **التركيز على العمليات: ويرتكز على:**

- رضا العميل الداخلي.
- التركيز على العمليات بدلاً من النتائج.
- قياس فاعلية العمليات.
- تصميم معايير للمخرجات.
- إقامة علاقات طويلة الأجل مع الموردين باعتبارهم شركاء.
- إمداد ثقافة الجودة للموردين.
- المراجعة الدائمة والمستمرة للعمليات.

الجدول الآتي يمثل سمات المنظمات الناجحة من منظور الجودة الشاملة والتي تُعتبر منظمات رائدة وذكية.

الجدول رقم (6): سمات المنظمات الناجحة والذكية من منظور الجودة الشاملة

الهدف	العميل	الإدارة بالحقائق	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	العمليات
الخطة والإستراتيجية الرؤية والرسالة أهداف محددة السلوك والأفعال خطط تنفيذية المتابعة والرقابة الالتزام	الاتصال المعرفة والفهم دمج الاحتياجات التفوق والرضا التحسين التوجيه والإرشاد منع الأخطاء	العمل والحقائق تحديد وتحليل المشكلات تكلفة الجودة التغذية العكسية الأساليب الإحصائية	التعليم والتحسين المعرفة التمكين المهارات القيادية البيئة المناسبة العمل الجماعي	المسؤولية المشكلات فرص للتحسين منع المشكلات تهيئة المناخ التحسين للكل	رضا العميل الداخلي التركيز على العمليات فاعلية العمليات معايير للمخرجات العلاقة بالموردين ثقافة الجودة المراجعة المستمرة

الجدول: من إعداد الباحثة بتصرف

بالإضافة إلى ما تقدم تجد الباحثة أنّ هناك وجهة نظر حول العناصر الأساسية للجودة الشاملة نذكر منها:

1. **خلق ثقافة لدى العاملين تهدف إلى أداء العمل بكفاءة عالية بما يحقق رضا العملاء.**
2. **تحقيق التكامل بين كافة الإدارات في المنظمة بما يحقق الهدف الأساسي.**
3. **ضرورة إيجاد نظام تدريب للعاملين يكسبهم المهارات ويرّسخ عقيدة الاهتمام بالعملاء.**
4. **المشاركة بين الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المثالية للمشكلات.**

هذا وتؤكد الباحثة على ضرورة اعتبار الجودة الشاملة عاملاً أساسياً لتحقيق التفوق والتميز، والتركيز على التحسين المستمر، وأَنْ يكون الوصول إلى أعلى مستوى من جودة السلع والخدمات هو الهدف الأساسي للمنظمة الذكية.

4/1/3 – المداخل الحديثة للجودة الشاملة:

يحتاج تطبيق الجودة الشاملة إلى ثقافةٍ من الانفتاح، والابتكار، والمرونة، وداعمة لمبادئ وقيم الجودة. والتي ترتكز على قيم سيادة العميل والتميز والمشاركة والانفتاح والتنافس، وذلك لضمان تحقيق أهداف التحسين، فالغاية الأساسية والحقيقية هي تبني مفهوم التميز والسعي إلى تحقيق أهداف ونتائج غير مسبوقة تتفوق بها على المنافسين حيث يرتكزُ هذا المفهوم على المحاور التالية: (أبو بكر والزومان، 2007، ص ص22– 23)

البعد الأول: غاية الإدارة الحقيقية التفوق على جميع المنافسين.

البعد الثاني: كل قرارات الإدارة يجب أَنْ تتسم بالتميز.

البعد الثالث: استثمار رأس المال الفكري والمعرفة المتجددة لتحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية.

إنّ توجه المنظمات للسعي نحو التميز جعلها تأخذ بعددٍ من الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة من أهمها : أسلوب سيجما ستة (Sigma Six) – إستراتيجية إدارة المعرفة والتعلم– نظم الإدارة المفتوحة– الإدارة الإلكترونية– التوجه المجتمعي.

هذا وتركّز المداخل الحديثة للجودة الشاملة على رؤيةٍ جديدةٍ متكاملةٍ، تُمثل مداخل معاصرةٍ متقدمةٍ تتصف بالحداثة نحو تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وتضم ما يلي: نموذج جائزة مالكوم بالديرج الأمريكية الوطنية للجودة– نموذج جائزة ديمنج اليابانية– نموذج الجائزة

الأوربية للجودة- النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة- جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز- جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية، وبغض النظر عن مسميات جوائز الجودة الشاملة إلا أنّها تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة يمكن تلخيصها فيما يلي: (جودة، 2006، ص ص291- 292)

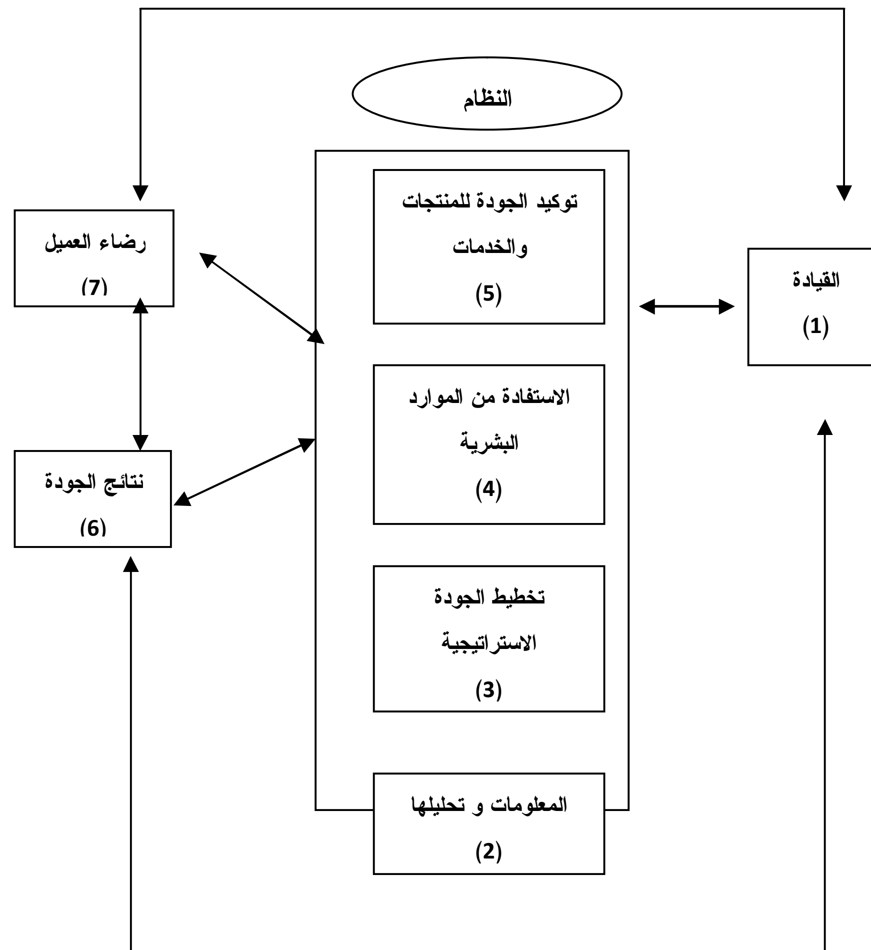
1. زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة بسبب مساهمتها في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها.
2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعة.
3. الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة، والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الإستراتيجيات.
4. زيادة الوعي بمتطلبات الحصول على التميز.
5. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة بالمنظمة.

وتعتمدُ هذه الجوائز على إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً، حيث يتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقاً لدرجاتٍ أو علاماتٍ مخصصةٍ لكل عنصر من العناصر التي يجري تقييمها، وسوف يتم التطرق إلى النماذج التالية:

أولاً: نموذج جائزة بالديرج (The Baldrige Award Model)

هي جائزةٌ سنويةٌ تُمنح من قبل الحكومة الأمريكية لمنظماتها التي تحقق التميز في الجودة. ولعلَّ الهدف الأساسي والرئيسي من الجائزة، هو تشجيع الاهتمام بالجودة، واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المنظمات الفائزة، ويبين الشكل التالي العناصر الرئيسة لنموذج جائزة بالديرج للجودة:

الشكل رقم (4): نموذج جائزة بالديرج



المصدر: (زاهر، 2002، ص47)

وتعتمدُ جائزة بالديرج في تقييمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبع مجموعات رئيسة: (Saumual , 2000, P P.601-610)

1. القيادة Leadership: تعني الرؤية القيادية ودور الإدارة في إيجاد القيم المتعلقة بالجودة والمحافظة عليها.

2. المعلومات والتحليل Information and Analysis: أي الاهتمام بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة، ومدى فاعلية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة.

3. التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning: ويقصد به كيفية وضع الإستراتيجيات ووضع خطط لتطبيق هذه الإستراتيجيات.

4. تطوير الموارد البشرية Human Resources Development: ويتمثل بتدريب، وتطوير، وتعليم الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

5. التركيز على العميل Customer Focus: وذلك بتحديد احتياجات العميل وتوقعاته، وتعزيز علاقاته مع المنظمة وتلبية رغباته وحاجاته.

6. إدارة العمليات Process Management: وتكون بتوفير برامج لتصميم وتقديم سلعٍ وخدماتٍ عالية الجودة، والرقابة على الجودة أثناء العملية التشغيلية، والتحسين المستمر للعملية الإنتاجية.

7. نتائج الأعمال Business Results: وهي النتائج المتعلقة بجودة المنتج أو الخدمة، وجودة العملية الإنتاجية.

حيث يتعهدُ الحكام التابعون لهيئة الجائزة، بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأي منظمة مرشحة للجائزة. والمنظمة التي تحصل على الجائزة، يتم نشر المعلومات الخاصة باستراتيجيات الجودة لديها حتى تستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها. (جودة، 2006، ص298)

ثانياً: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (The European Model Quality A Ward)

تهدفُ هذه الجائزة إلى تشجيع المنظمات الأوروبية، للتميز في أداء أعمالها وتطبيق الجودة الشاملة، ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسة صُنِفت في مجموعتين رئيستين: (جودة، 2006، ص299)

أولاً: المجموعة الأولى: العناصر المساعدة أو الممكنة Enablers وتشملُ:

1. القيادة Leadership: التميز من خلال قيادةٍ طموحةٍ لها رؤية ثاقبة.

2.الأفراد People: التميز هو زيادة مساهمة العاملين من خلال تطويرإنتاجهم.

3. السياسة والإستراتيجية Policy and Strategy: تُعبر عن تصور المستقبل المطلوب تحقيقه.

4. الموارد Resources: التميز في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تنتج الابتكارات.

5.العمليات Processes : التميز من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق.

ثانياً: المجموعة الثانية: النتائج Result وتشملُ:

1. النتائج المتعلقة بالأفراد People Results: التميز من خلال تحقيق النتائج التي ترضي المديرين والعاملين والمستهلكين.

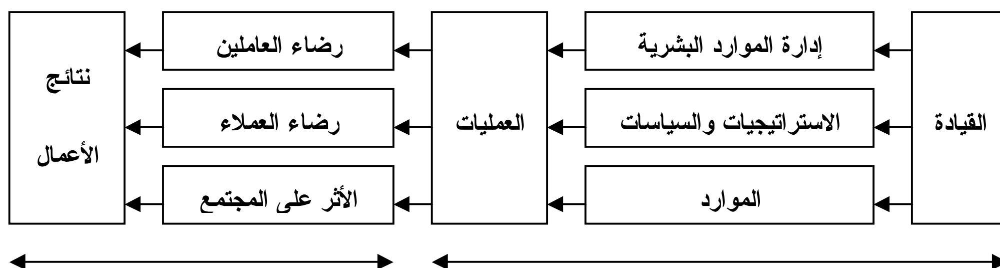
2. النتائج المتعلقة بالعملاء Customer Results: التميز هو تحقيق رضا العملاء عن المنظمة والمنتجات (سلع وخدمات).

3. النتائج المتعلقة بالمجتمع Society Results: التميز هو تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبيتها.

4. نتائج الأداء الرئيسة Key Performance Results : تُعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج.

وتتضح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): العناصر المكونة للجائزة الأوربية



العوامل المساعدة النتائج

المصدر: (زاهر، 2004، ص50)

ويلاحظ أنّ الجائزةَ الأوروبية هي أشمل الجوائز لتضمنها بعداً اجتماعياً، هو الأثر على المجتمع. وهذا يتماشى مع المسؤولية الاجتماعية، ومع التوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع. (جودة، 2006، ص301) (زاهر، 2004، ص51)

ثالثاً: النموذج العربي لجوائز التميز:

تُعد جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية، إحدى جوائز التميز التي أُسِسَت لتكون وسيلة لتطوير المنظمة العربية، وتشجيع تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمهنية فيها، كما تُمثل الجائزة مبادرةً رائدةً لتكريم المنظمات والشخصيات، والموارد البشرية العربية المتميزة في الأداء والإنجاز، وتشمل الجائزة ست فئات وهي: المنظمة العربية المتميزة، المنظمة الحكومية العربية المتميزة، التجربة الإدارية العربية المتميزة، الشخصية العربية المتميزة، المرأة الإدارية العربية المتميزة والموظف العربي المتميز.

1- أهداف جائـــزة الشيخ محمد بن راشد للإدارة العربية:

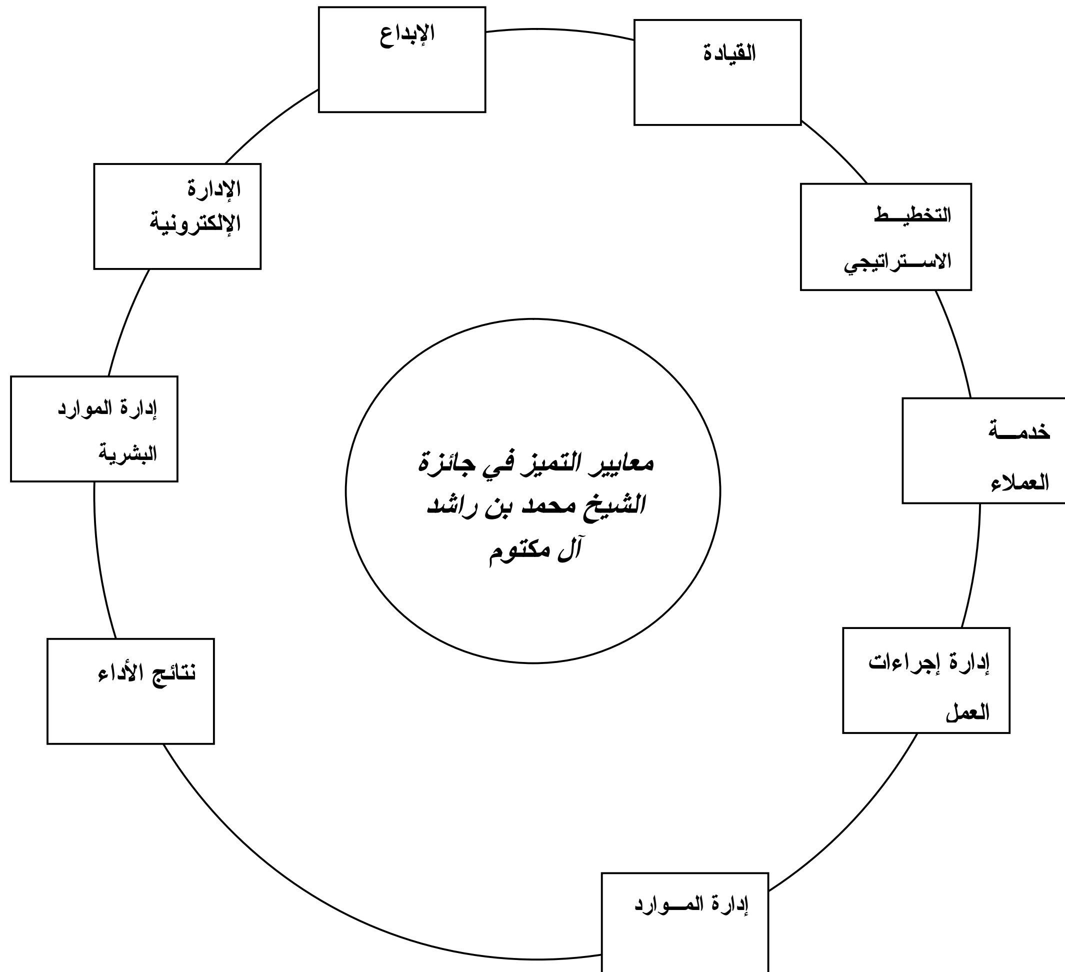
تهدفُ الجائزة إلى تشجيع المنظمات العربية في القطاعين الحكومي والخاص على تطوير أدائها، وتحسين خدماتها، والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية، وإعـــداد وتقديم معايير تقييم تساهم في نشر وتطبيق مفاهيـــم التميـــز، والإدارة الحديثـــة، والإبـــداع والـــجودة، وتعميم أفضل الممارسات في الإدارة العربية، بالإضافة إلى التعريف بأفضل الممارسات الإدارية والمهنية على مستوى العالم العربي، وضمان استفادة أكبر عدد من الإداريين العرب والمنظمات العربية منها، وتشجيع روح المنافسة والتعاون بين المنظمات الحكومية العربية فيما بينها، وبين منظمات القطاع الخاص، وكذا التعبير عن شكر وتقدير دبي للأداء المتميز والإنجازات الكفؤة والتجارب الرائدة والمبادرات المبدعة للمنظمات والموارد البشرية العربية.

2- معايير تقييم المنظمة العربية المتميزة:

تمثّلت معايير التميز في جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية فئة المنظمة العربية بعشرة معايير هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، الإدارة والأعمال الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية، خدمة العملاء، إدارة إجراءات العمل، إدارة الموارد، الالتزام المجتمعي ومعيار نتائج الأداء المؤسسي. (الأثوري، 2006، ص5)

وتشيرُ الباحثة في الشكل التالي إلى معايير التميز في جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم.

الشكل رقم (6): ***معايير التميز في جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم***



الالتـــزام المجتمعـــي

الشكل: من إعداد الباحثة

وترى الباحثة بضرورةِ فهمِ متطلبات حصول المنظمات على هذه الجوائز، فالمنظمات التي حصلت عليها هي منظمات رائدة ومميزة وذكية، وتتميز بقدرتها على التطوير والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها.

2/3 – المبحث الثاني: المنظمة الذكية والتدريب والتعلم:

يتناولُ هذا المبحث رؤيةً للمنظمة الذكية من خلال مفهوم التدريب وأهميته، ودوره في خلق أفراد متميزين، وأهمية التعلم للأفراد، والأسباب التي تدفع للتعلم وبناء منظمات متعلمة.

1/2/3 – رؤية للمنظمة الذكية:

ينظرُ (Francois) إلى المنظمة الذكية من مفهوم الكفاءات، والتي تُمثل المورد البشري في المنظمة من منطلق أنّ تطور مهاراتهم وقدراتهم يتم بالتدريب والتعلم.(Francois, 1996, P36)

هذا وإنّ خلق التنافسية للمنظمة Organizational Competitiveness وجعل قدرتها على منافسة المنظمات الأخرى عالية، هو هدفٌ عامٌ تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات لأنّه مرتبطٌ ببقائها، فهي تكافح وتناضل من أجل زيادة قدرتها التنافسية، وتعمل بجدٍ على تعزيز وتقوية أفرادها وتأهيلهم بخبرات ومهارات متطورة وحديثة، وتدريبهم وتنميتهم وتعليمهم بشكل مستمر، لتكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة، وتقديم كل جديد ومبتكر، وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة لتحقيق النجاح والبقاء لها. فالأفراد هم المسؤولون عن تحقيق الكفاية الإنتاجية بجعل

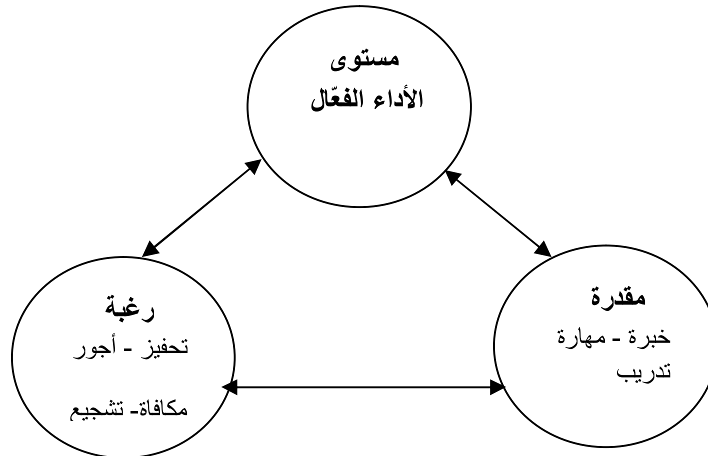
نسبة المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية وتكلفة مناسبة ترضي جمهور العملاء.

ويرى (عقيلي) أنّ أي إنفاق على الأفراد في المنظمة وإدارتهم، هو استثمار عائده كبير جداً، يتمثلُ في تحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، ويؤكد (عقيلي) أنّ البخل في هذا الاستثمار يؤدي إلى مشكلاتٍ مستقبليةٍ تواجهها المنظمة. فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات الذكية، يجب أن تكون موارد تمتلك تشكيلة من المهارات المتطورة تمكّنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة.

وهنا لابدّ من التركيز على التدريب والتعلم وصولاً إلى مستوى الأداء الجيد، وخدمة العملاء وتحقيق السعادة لهم، وهو ما تسعى له المنظمات الذكية.

مستوى الأداء = المقدرة × الرغبة

الشكل رقم (7): معادلة مستوى الأداء



الشكل: من إعداد الباحثة

فالأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل بآن واحد .
(عقيلي، 2005، ص ص 32- 35) بتصرف

2/2/3 – مفهوم التدريب:

تُمثل عملية التدريب نشاطاً حيوياً، إذ لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أَنْ تساهم بدورٍ فعّالٍ في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعِ طبيعة التدريب المطلوب والمبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للأفراد وفق طرق علمية ومنهجية مدروسة. هذا وهناك اتفاق بين الإداريين بأنّ التدريب يحدث تغييراً مخططاً لدى الموارد البشرية من ناحية المعارف، المهارات، الاتجاهات، السلوكيات والخبرات.

والتدريب جهدٌ مخططٌ منظمٌ من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكلٍ إيجابي. (جواد وآخرون، 2004، ص3)

ويُعرّفه (الغالبي والعامري) بأنّه استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات، والمعارف، والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. (الغالبي والعامري، 2008، ص660)

كما يعّرف (Schuler, 1987) التدريب على أنّه: نشاطٌ يحاول تحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وذلك بزيادة قدراتهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتطوير مهارتهم، وتعظيم معارفهم، من خلال التعلم وبالاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية له. (الصطوف، 2008، ص13)

كما يذكرُ كلاً من (المبيضين وجرادات) التعريف التالي للتدريب بأنّه: نظامٌ متكاملٌ من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة، يحتاج إلى تغذية راجعة، حتى تتم عملية متابعة وتقويم عناصره المختلفة، للحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط، وبالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً، ومعالجة أوجه القصور والضعف التي يظهرها التقويم في أثناء التدريب.(المبيضين وجرادات، 2001، ص13)

بينما يعرّف (العزاوي) التدريب على أنّه: عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم، وصقل مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة، لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة وتأخذ باعتبارها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.(العزاوي، 2009، ص20)

هذا وينطوي مفهوم التدريب ضمناً على ثلاثة أبعاد هي: (الفارس، 1997، ص16)

أولاً: البعد النظري: ويهدفُ إلى إكساب العاملين معلومات وخبرات جديدة، أو تطوير معلومات وخبرات موجودة.

ثانياً: البعد السلوكي: ويهدفُ إلى تطوير اتجاهات العاملين وقيمهم وتطويع سلوكهم، بما يلائم الاتجاهات المرغوب بها في المنظمة .

ثالثاً: البعد العملي: ويهدفُ إلى تعليم العاملين مهارات وطرق عمل جديدة أكثر فعالية.

من خلال العرض السابق للتعاريف العديدة التي أسهم بها الكتاب الإداريون في التدريب، تستطيع الباحثة أنْ تنظم الجدول التالي الذي يؤكد على الإجماع في جوانب، والاختلاف في جوانب أخرى لتوضيح مفهوم التدريب الذي بينه لنا الباحثون الإداريون.

الجدول رقم (7): جوانب الإجماع والاختلاف لتوضيح مفهوم التدريب

التسلسل	اسم الباحث	السنة	جهد نشاط	نظام	إكساب المعلومات	تطوير المهارات	تغيير الاتجاهات	تحسين الأداء	تغيير السلوك	تقويم الأداء
1	**Schuler**	1987	*		*	*		*		
2	**الفارس**	1997			*	*	*			
3	**المبيضين وجرادات**	2001		*				*		*
4	**جواد**	2004	*		*		*	*	*	
5	**العامري والغالبي**	2008			*	*	*	*		
6	**العزاوي**	2009		*	*		*	*	*	

الجدول: من إعداد الباحثة

أجمع الباحثون الذين تمّ اختيارهم على أنّ التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء، لكنّ (المبيضين وجرادات) أشارا إلى أنّ التدريب نظامٌ متكاملٌ له مدخلات ومخرجات، ومنهم من اعتبره يُكسِب المعلومات ويُطور المهارات ويُغير الاتجاهات، في حين يرى آخرون أنّ التدريب يُغيرالسلوك.

هذا وتبرز أهمية التدريب واستمراريته من خلال مايلي: (العزاوي، 2009، ص ص20-21)

1- التطورات العلمية المتواصلة في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياجاتٍ دائمةٍ ومتجددةٍ لاطلاع الأفراد العاملين على المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2- الثورة التكنولوجية والتي أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:

أ- أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والإنترنت.

ب- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.

ت- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.

ث- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.

ج- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

ح- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

3- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، والحاجة المتزايدة إلى أفراد متعددي المهارات، الأمر الذي يجعل التدريب يهدف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

وترى الباحثة أنّ التدريب يُعتَبر هاماً من أجل تحسين العمل وأساليبه، وتخفيض تكاليف الإنتاج، ورفع معنويات وقدرات الأفراد، ومصدراً هاماً لإعدادهم وتطويرهم وتحفيزهم، مما يساعد على بلوغ أهداف المنظمة بكفاءة، وتحقيق مستوى عالٍ من الإشباع الشخصي، فهو

الأساس لبناء قوةٍ بشريةٍ فعالةٍ في المنظمات الذكية. والخلاصة أقول إنّ التدريب ابتكارياً وإبداعياً، وتنميةً للمعارف والمعلومات، والمهارات والاتجاهات وفيه يكمن التفوق والتميز في العمل.

3/2/3 – أهداف التدريب:

تهدف المنظمات من خلال أنشطة وبرامج التدريب، إلى تحسين قدرتها التنافسية، وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين، سواء بتطوير معارفهم، أو تحسين سلوكياتهم، أو زيادة ولائهم، وكذلك لتنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، والمساهمة ببناء قيادات إدارية مستقبلية، كذلك يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة. (الغالبي والعامري، 2008، ص661)

هذا وإنّ التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتقنية في عالم الأعمال زاد من تعقيد أهداف التدريب، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي: (الصطوف، 2009، ص ص16– 17)

1. <u>التدريب كمدخل للتعلم المستمر:</u> حيث يركز التدريب على المعرفة للعاملين بهدف:
   - تعزيز المعرفة الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان.
   - تعديل المعرفة بالحذف أو بالإضافة، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية.
2. <u>التدريب كمدخل للتربية المستمرة:</u> ويُعَد هذا الهدف من أصعب ما يواجه الإدارات التدريبية، لأنّه في حال إهمال هذا الهدف فستواجه المنظمة انفصالاً عن النظام العام، مما يهدد وجودها في ظل عالم الأعمال المتغير، وتسعى إدارات التدريب من خلال هذا الهدف إلى:
   - التعاون مع الإدارات المسؤولة من أجل تحديد القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة المعنية.
   - تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون متفقة مع القيم التي تطالب المنظمة بتطبيقها.
   - تعديل القيم والاتجاهات التي تتعارض مع القيم التي تمّ التوصل إليها.
3. <u>التدريب كمدخل للمهارة:</u> و هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب، ويركز هذا الهدف على:

- تعزيز المهارات الموجودة، والمطلوب توكيدها وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية التنظيمية.
- تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة.

ويضيف كلاً من (Censo and Robbins,1996) بعض الأهداف للتدريب بأنّ التدريب يزيد من مستوى التزام العاملين باتجاهات المنظمة، وكذلك زيادة تصوراتهم بأنّ المنظمة هي مكان جيد للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض غيابهم وزيادة ولائهم وبالتالي رفع أداء المنظمة. (المبيضين وجرادات، 2001، ص ص14- 15)

ويمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف: (العزاوي، 2009، ص22)

1- الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤوليتها عن الأهداف الإستراتيجية، والتي تقتضي الإبداع والابتكار.

2- الأهداف التدريبية الإشرافية وحل المشكلات: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤوليتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا، ومعالجة المشكلات الناجمة عن العمل.

3- الأهداف التدريبية الاعتيادية: ويقصد بها الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا، أوالعاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وترى الباحثة أنّ الأهداف الأساسية للتدريب، هي التأثير في السلوك الوظيفي، وإكساب الأفراد للمعلومات اللازمة لتطوير أدائهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعاليتهم وتحقيق أهداف المنظمة الذكية.

4/2/3 – الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه هو الدور الفعّال الذي يلعبه التدريب في حل الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات والعاملين فيها في مختلف مستوياتهم، ومما لا جدال فيه أيضاً أنّ التدريب لا يلعب هذا الدور بفعالية، إلا إذا تمّ بصورةٍ علميةٍ مخططةٍ ومدروسةٍ.

إنّ تخطيط التدريب وتنظيمه يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وينتهي بالتقييم الذي يحدد إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات المحددة. **وعليه يمكن للباحثة القول بأنّ: تحديد الاحتياجات هي الخطوة الأولى والرئيسة في العملية التدريبية.**

وتعّرف الاحتياجات التدريبية بأنّها ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من معارف ومهارات إدارية وفكرية وسلوكية وفنية. هذا وتتعدد الاحتياجات التدريبية باعتبارها احتياجات فردية وليست جماعية، لأنّ تحقيق الاحتياج الفردي يتم ضمن عملية تدريبية هي في الغالب جماعية. (العزاوي، 2009، ص117)

وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الإجابة على سؤالين:

أ- من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

ب- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟

وترى الباحثة أنّ المنظمات اليوم بحاجةٍ دائمةٍ ومستمرةٍ لتطوير وتدريب أفرادها، وتعزيز قدراتهم لمواجهة التطورات والتغيرات المحيطة ولمواجهة المنافسة فيما بينها، فتميز الأفراد يعني أداء أفضل وفعالية أكبر، وبالتالي على المنظمة أَنْ تولي اهتمامها بالتدريب الفعّال وصولاً للكفاءة والفعالية والتميز في أعمالها.

وتشير الباحثة أنّ هناك ثلاثة أنواع من الاحتياجات التدريبية هي:

- احتياجات خاصة بالمنظمة: وهي تحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج للتدريب أكثر من غيرها، لضعف الأداء، أو التوسع، أو تغيير الأساليب والتكنولوجيا المستخدمة.
- الاحتياجات الفردية: وتعني تحديد الفرد الذي يحتاج إلى التدريب وفي أي مجال، وبمعنى آخر تحديد الخبرة والمعرفة والمهارة التي يحتاجها عامل ما.
- احتياجات خاصة بالوظيفة: وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء وظيفة ما.

هذا ويمكن تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى حالية ومستقبلية:

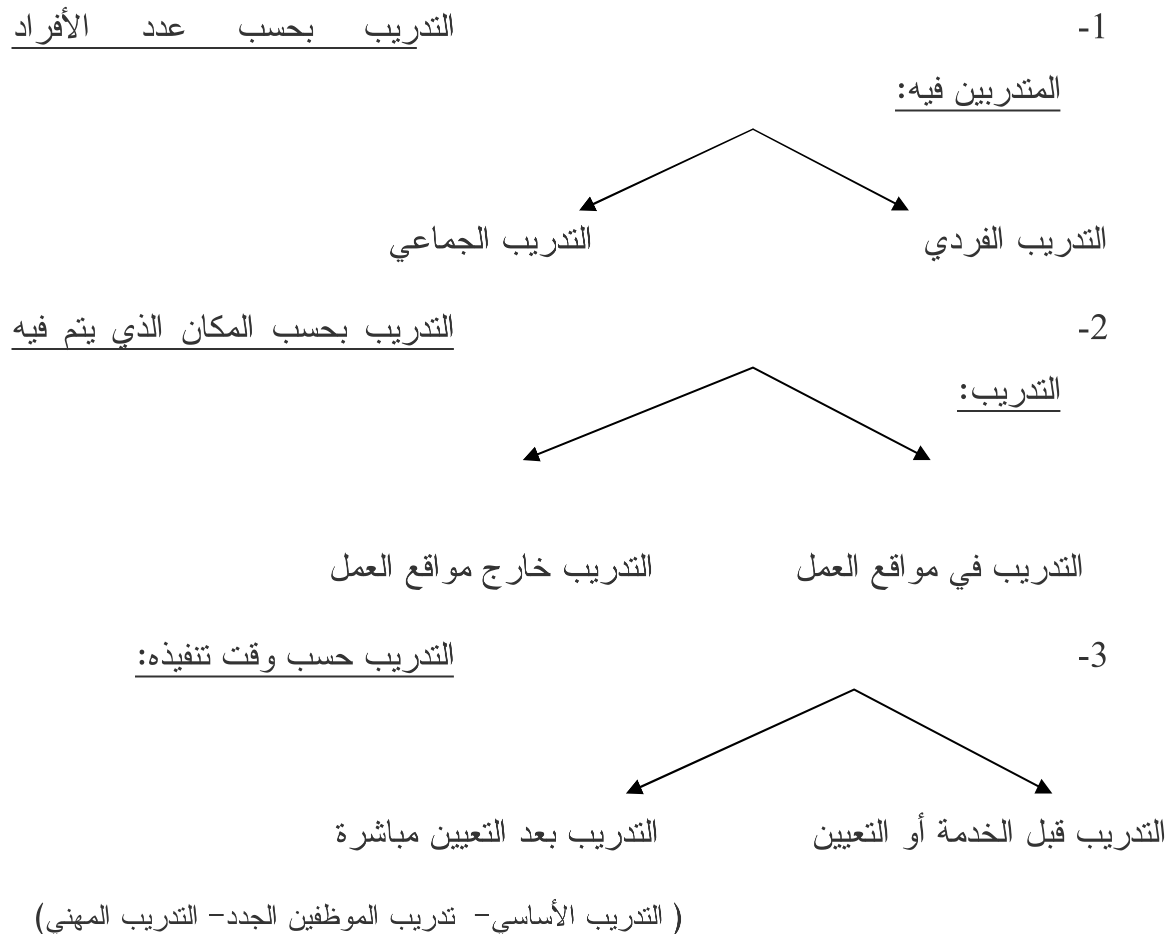
الحالية: هي الاحتياجات المرتبطة بالحاضر كالقصور، في أداء العامل الحالي، أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي، أو تعلم طرق عمل جديدة.

المستقبلية: هي الاحتياجات المرتبطة بخطط التنمية والتطوير والتغيرات المتوقعة، سواء كانت فنية أو مالية أو إدارية.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الثانية من مراحل التدريب، بعد جمع وتحليل المعلومات عن حاجة الأفراد له، ثم يليها تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وصولاً إلى المرحلة الخامسة والأخيرة، وهي تقييم البرامج التدريبية.

وتقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على إدارة ومسؤولي التدريب، فهي الجهة التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها إلى برامج تدريبية، وبالرغم من ذلك فإنّ للإدارة العليا والمديرين المباشرين والمدربين والعاملين دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ويشير بعض الكتاب والباحثين إلى أنواع للتدريب، وهي كالآتي: (العزاوي، 2009، ص132)



4- التدريب أثناء العمل:

التدريب لرفع المستوى   التدريب التنشيطي

5- إعادة التدريب.

ويذكر(الغالبي والعامري) أنّه يمكن للمنظمة أَنْ تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب: (الغالبي والعامري، 2008، ص661)

1. التدريب في مكان العمل One Job:
Training ويقصد به تدريب العاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم، ويتم التدريب من خلال خبراء ومختصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للأفراد في مكان العمل.

2. التدريب خارج مكان العمل -Off:
Job Trainingويقصد به التدريب خارج مكان العمل، ويكون على شكل دوراتٍ تدريبيةٍ للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب، وأكثر أنواعه انتشاراً تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم.

مما سبق تشير الباحثة أنّ هناك أنواعاً كثيرةً للتدريب، تناولها العديد من الكتاب والباحثين الإداريين، والمهتمين بتدريب الموارد البشرية والتي لم يتم ذكرها في البحث. ولكن بغض النظر عن نوع التدريب إلا أنّ الأفضل هو التركيز على التدريب الفعّال الذي يحقق الهدف، ويعود بالنفع على الجميع، والذي ترتكز عليه المنظمة الذكية في تطوير مهارات وقدرات أفرادها.

5/2/3– تقييم التدريب:

تتحقق فاعلية التدريب بوجود الدوافع الفردية للتدريب وبيئة العمل المناسبة، ونعني بالتقييم معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، وبيان نقاط القوة والضعف حتى يمكن تجاوزها في المرات القادمة، ويصبح التدريب أكثر فاعلية.

وهنا لابدّ من تقييم البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق الاحتياجات التدريبية للأفراد، وتقييم المادة التدريبية والعلمية، وتقييم أداء المدرب وقدرته على تحقيق أهداف التدريب، بالإضافة لذلك لابدّ من تقييم الأساليب التدريبية ومدى ملاءمتها للبرنامج التدريبي، كذلك تقييم زمان ومكان

البرنامج التدريبي وأداء المتدربين وتفاعلهم وأخيراً تقييم نتائج التدريب ومدى الاستفادة منه. (العزاوي، 2009، ص196)

الجدول رقم (8): مراحل التدريب الفعّال اللازم للمنظمة الذكية

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
جمع وتحليل المعلومات	**تحديد الاحتياجات التدريبية**	**تصميم البرامج التدريبية**	**تنفيذ البرامج التدريبية**	**تقييم البرامج التدريبية**
– معلومات عن المنظمة **–الأهداف والسياسات** **– الوظائف** **– الإمكانات المادية** **– الأنظمة والقوانين** **– الأفراد** **– معلومات عن البيئة المحيطة**	**– ما المقصود بالاحتياجات التدريبية** **– أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية**	**–تحديد الموضوعات التدريبية** **–اختيار أسلوب التدريب** **– تجهيز المستلزمات** **– إعداد المدربين**	**–التنفيذ الفعلي للبرنامج**	**– تقييم التدريب في المرحلة الأولى** **– تقييم التدريب أثناء التنفيذ** **– تقييم التدريب بعد التنفيذ**

الجدول: من إعداد الباحثة

وهنا لابدّ للباحثة من الإشارة بأنّ منظمات اليوم، تسعى إلى التميز في تقديم المنتجات من سلع وخدمات بجودةٍ عاليةٍ، الأمر الذي يجعلها رائدة في استخدام أفضل الأساليب لتطوير عملياتها وتحسين أداء أفرادها، مما يستدعي مواكبة التغيرات الاقتصادية والتطورات التقنية والتكنولوجية، وتدريب الأفراد على كل جديد، وابتكار أفضل الطرق في التعامل مع هذه التغييرات المتسارعة للوصول إلى درجة التميز المطلوبة

6/2/3 – مفهوم التعلم التنظيمي:

حظي مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning باهتمامٍ واضحٍ وكبيرٍ في فترة التسعينات، إذ أنّه يعتبر نقلةً نوعيةً في إدارة المنظمات الإدارية، بحيث تتعلم وتتطور من خلال نفسها والأفراد العاملين فيها وخبرات المنظمات الأخرى. ويعتبر كل من (Senge & Argyris)

أهم رواد ما يعرف باسم التعلم التنظيمي لدورهما البارز في الكشف عن هذا المفهوم ومراحله وكيفية توظيفه في المنظمة. (عبابنة والعدوان، 2008، ص442)

يرى (Popper) وزميله (Lipshitz) التعلم التنظيمي عبارة عن آلية للتعلم تتبناها المنظمات وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية. (Popper & Lipshitz, 1998, P163) ويجده (Goh) نشاطاً طويل الأجل يهدف إلى بناء المزايا التنافسية على المدى الطويل. (Goh, 1998, P17)

ويرى (Hodgkinsion, 2000) التعلم التنظيمي يحصل نتيجة لتفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج عن ذلك اكتساب الخبرات.(الخشالي والتميمي، 2008، ص196)

ويعرّف (Tomas & Allen) التعلم التنظيمي على أنّه العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكلٍ مستمرٍ. (Tomas & Allen, 2006, P139)

بينما يعرّف (Senge, 1990) المنظمات المتعلمة بأنّها التي تتضمن أفراداً يزيدون بشكلٍ مستمرٍ من قدراتهم في خلق النتائج المرغوبة، حيث تتوافر البيئة المناسبة لأنماط التفكير الجديدة وحرية التعبير عن الرأي. (رشيد وجلاب، 2006، ص43)

ويشير (Krietner & Kinicki, 1995) إلى أنّ المنظمة المتعلمة هي منظمة تقوم وبشكل أساسي باكتساب المعرفة الجديدة وإيجادها ونقلها، والتي تقوم بتفسير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية.(حسين، 2006، ص15)

هذا وأوضح (Sugerman, 1998) أنّ المنظمة المتعلمة هي التي تُحفز أفرادها على المشاركة فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنّها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية.(بني هاني، 2007، ص466)

وأكد (Dafft, 2001) على أنّها المنظمات التي تشجع الاتصال والتعاون، بما يجعل جميع الأفراد منشغلين في تحديد المشكلات وحلها فضلاً عن تمكين المنظمة من التطوير المستمر، كما عدّها الحالة المثالية والنموذجية التي يمكن أَنْ تبلغها المنظمة عندما يتخلى هؤلاء الأفراد عن طرق التفكير التقليدية متقبلين للأفكار والطرق الجديدة، وبالتالي فهي المنظمات التي تنتشر فيها قيم حل المشكلات والتعلم المستمر. (رشيد وجلاب، 2006، ص45)

ويعتبر (Marquardt) المنظمة المتعلمة بأنّها التي تتعلم بشكل جماعي وفعّال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج. (Marquardt, 2002, P1)

هذا وإنّ الحاجة إلى التعلم وإيجاد منظمة متعلمة، يستلزم استخدام نماذج وتوظيف طرق تحليل وقياسات لتصبح عناصر أساسية لإعادة تصميم المنظمات، وتحويلها إلى منظمات يتمتع أفرادها بأداء ومستوى إنتاجية عاليين على جميع المستويات. (عبابنة والعدوان، 2008، ص443)

مما سبق تجد الباحثة أنّ المنظمات المتعلمة تحث أفرادها وبشكل مستمر على التعلم، ونقل الخبرات من فرد إلى آخر، وتبني أساليب تفكير جديدة وتوفير فرص للتعلم الجماعي بهدف التحسين والتطوير ودعم التوجه المستقبلي نحو التميز.

7/2/3 – العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يوضح (Marquardt) العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنّها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز على بنية وأساس العملية التعليمية، وتعمل باستمرارٍ على زيادة قدرات أفرادها بما يحقق أهدافها والنتائج التي ترغب في الوصول إليها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، وهذا يؤدي إلى الابتكار والإبداع لخلق نماذج وطرق حديثة ومتميزة في التفكير. أمّا التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، ويكتسب الأفراد من خلالها كل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة المتعلمة. (Marquardt, 2002, P19) هذا ويرى (هيجان) أنّه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أنْ يترتب عليها بناء منظمة قابلة للتعلم، (هيجان، 1998، ص681) أمّا من وجهة نظر (Finger& Brand, 1999) التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط Activity وعملية Process والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم، ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل بشكل جماعي، ونتيجة لذلك تصل المنظمة إلى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة. (الخشالي والتميمي، 2008، ص196)

وترى الباحثة أنّ التعلم يمثل عنصراً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانةً هامةً في جميع مستوياتها، وكذلك أسلوب التعلم ومهارات التعلم الأساسية والضرورية لفعاليته في هذه المنظمات.

وقد قدّم (Senge) مجموعة من الأسباب الدافعة لتبني التعلم وبناء المنظمات المتعلمة من أهمها ما يلي: (بني هاني، 2007، ص 466)

- ✓ الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل.
- ✓ تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الإبداع والبحث والتطوير.
- ✓ كسب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم.
- ✓ الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد، والمتعاونة والمتماسكة فيما بينها.
- ✓ حاجة العصر الحديث للمنظمات المتعلمة.

بالإضافة لذلك هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى الاهتمام بالتعلم، نتيجة للتحديات التي واجهتها ودفعتها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة، تقوم بإنتاجها وتوظيفها للمنافسة والبقاء ومواجهة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تركت آثارها على المجالات كافة وهي كالتالي: (نجم، 2005، ص ص255- 256)(الرشودي، 2007، ص ص 59- 60)

1. الانفجار المعرفي: إنّ ثورة المعلومات والتقنيات المدعمة بالعقول المتزايدة الذكاء، ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع، والذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار تتضاعف، وبالتالي ظهور اقتصادات ومنظمات قائمة على المعرفة. وفي الواقع إنّ التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في جعل كل معرفة جديدة، أو ممارسة أفضل، أو أداء متميز، أو نتيجة أعلى، أو طريقة محسنّة في أي قسم من أقسام المنظمة هي المعرفة، الممارسة، الأداء، النتيجة، الطريقة المحسنة التي يعمل بها الأفراد في كافة أقسام المنظمة.
2. المنافسة: مع المنافسة الجديدة والتحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، ومن أجل البحث عن الغرض الذي يُمَكن المنظمات اليوم من السيطرة على الأسواق، كان لابدّ من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي، الذي يتسم بالسرعة والإيجابية في تبنيه الاستعداد العالي للأخذ به داخل المنظمة من الإدارات والأقسام، ومن المنظمات الأخرى في نفس المجال داخل وخارج الدولة.
3. الرؤية الخلاقة للتعلم: إنّ الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أنّ التعلم يمكن:

أولاً: أَنْ يكون ابتكارياً (تحدث عنه بيتر دركر بالتقليد الإبتكاري الذي تمارسه المنظمات اليابانية، وما أطلق عليه توم بيترز بالسطر الخلاق).

وثانياً: لأنّ الابتكار مهما كان جذرياً عظيماً أو تحسيناً صغيراً، فإنّ قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص، أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل أجزاء المنظمة، وإنّ القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المنظمة.

4. سرعة التطور: حيث المنظمات أصبحت أكثر تقبلاً للتجارب، وأكثر تقبلاً للفشل مثلما تتقبل النجاح فيها، وأصبحت أكثر اهتماماً بالدروس المتعلمة التي لابدّ من نشرها وتوظيفها في مشاريعها القادمة، وهذا كله يجعل المرحلة القادمة مرحلة تحول المنظمات إلى منظمات تعلم.

وللحصول على الميزة التنافسية والاستمرار بالعمل بنجاح، يجب أَنْ تدرك المنظمات ضرورة تغيير الطريقة التي تعمل بها والتي تكتسب بها المعرفة، وإلى تطوير قدرتها على التعلم بشكل أفضل وأسرع. كما تحتاج المنظمات إلى تغيير مستمر، لتصبح منظمات يقوم فيها كل فرد وكل مجموعة بزيادة قدرتهم على التكيف والعمل والإنتاج، وعندما يتمكن الأفراد من زيادة قدرتهم على التعلم سيكونون قادرين على البقاء والاستمرار. (Dierkes, 2002, P11)

وترى الباحثة أنّ المنظمات اليوم تحاول تغيير إستراتيجيتها لمواجهة التغيرات التقنية والثورة المعلوماتية، والتعقيد في طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وزيادة حدة المنافسة و لتحقيق أكبر قدر من الأرباح، وهذا يحتم عليها أَنْ تتبنى النهج القائم على التدريب والتعلم المستمر، وزيادة مخزونها المعرفي للتصدي لهذه التحديات، والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية، كما ترى الباحثة أنّ المنظمات التي تمارس التعلم تتجه نحو التميز والتفوق والنجاح.

8/2/3 – خصائص المنظمات المتعلمـــــــة:

إنّ المنظمات الناجحة (كالمنظمات اليابانية والأمريكية العملاقة) والتي تهتم بتدريب وتطوير قدرات العاملين فيها، تمتلك خصائص أساسية من بينها مايلي: (السالم، 2006، ص4)

1- اهتمامها الكبير بالتعلم الفردي والجماعي، لأنّه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية.

2- إشراك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل لضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لإمكاناتها البشرية.

3- تبذل الكثير من الجهد من أجل تنظيم عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام Tasks المراد تأديتها فرصاً للتعلم المستمر.

وفي المنظمة المتعلمة نجد أيضاً الخصائص الآتية:

1. إنّ التعامل الداخلي بين الأقسام شبيه بالعلاقات القائمة مع المستهلكين والموردين، وتحكمه الفعالية والتفاوض المتعاون.
2. تصمم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي، بأساليب تُمَكن المنظمة من التطور في الوقت الذي تتوفر لديها القدرة على الاستجابة، والتفاعل مع التغيرات البيئية.
3. يتم التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الاتصال المباشر مع العملاء، على أساس أنّها أدوات للرصد البيئي قادرة على تنمية الوعي والتفاعل الايجابي إلى أقصى حد.
4. يتم تشجيع التعلم الداخلي في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك، وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.
5. الاختلاف بين الأفراد يُنظر إليه كشيء أساسي في تنشيط عملية التعلم والإبداع.

ومن أجل أنْ يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لابدّ فيه من مراعاة الشروط التالية: (نجم، 2005، ص286)

1- التعلم المستمر: أي أنْ يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.

2- التعلم مسؤولية الجميع: أنْ يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة، وليس مسؤولية إدارة واحدة أو قسم واحد.

3- مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المنظمة وخارجها.

4- ثقافة التعلم: لابدّ أن يكون نمط ثقافة المنظمة السائدة هو نمط الثقافة التكيفية Adaptive Culture ، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لابدّ أَنْ تتصف بالانفتاح والشفافية.

5- تحويل التعلم إلى قيمة: أي أَنْ تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة، سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري للمنظمة، أو في تحسين أداء المنظمة.

6- قياس التعلم: ويقصد به أَنْ يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة، مما يجعل المنظمة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.

وترى الباحثة أهمية التعلم المستمر في المنظمات، كونه يمثل اتجاهاً لما يجب أَنْ تكون عليه المنظمات الذكية، وأنّه يمثل إستراتيجية للتطوير التنظيمي، تساعد المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية عديدة تمكنها من البقاء والنمو بنجاح وتفوق. ويعتبر أحد الروافد الأساسية الذي يجب الاعتماد عليه من أجل تدعيم فرص نجاحها في تحقيق العدالة التنظيمية استجابة لمتطلبات عصر العولمة

3/3 – المبحث الثالث: المنظمة الذكية وفرق العمل الفعّالة:

يتناول هذا المبحث رؤية للمنظمة الذكية من خلال مفهوم فرق العمل وأهميتها، وفاعلية العمل كفريق بالإضافة إلى أهم الصفات المميزة لفريق العمل وأنواعها.

1/3/3 – رؤية للمنظمة الذكية:

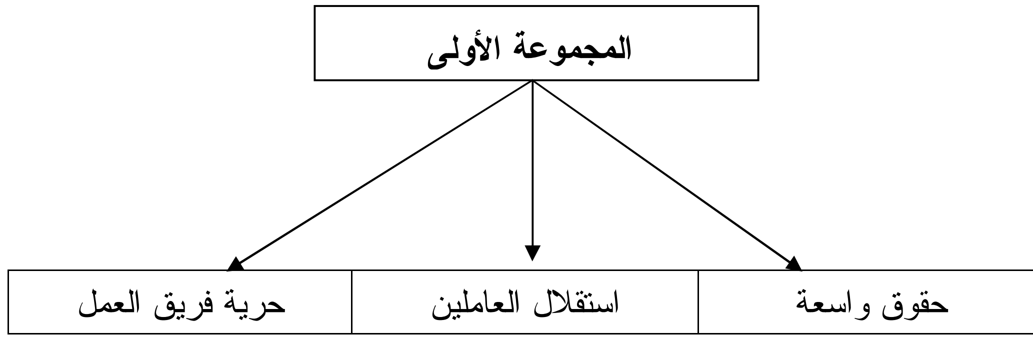
المنظمة الذكية منظمة تعتمد على فرق العمل، وتركز على النتائج والرؤية المشتركة لهم، تعتمد على الخيارات وتبتعد عن الأوامر، وتهدف إلى خدمة العملاء الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى الاهتمام بمصالح العمل. (Gifford, 1996, P 63)

إنّ إيجاد بيئة مناسبة لخلق منظمة ذكية كما يراها (Gifford) يتطلب سبعة شروط أساسية يعتمد كل منها على الآخر، وقد قُسمت هذه الشروط إلى مجموعتين أساسيتين: حرية الاختيار والمسؤولية الجماعية، وتحتوي كل مجموعة على ثلاثة عناصر.

المجموعة الأولى: **حرية الاختيار** وعناصرها هي:

1. حقوق واسعة.
2. استقلال العاملين.
3. حرية فريق العمل.

الشكل رقم (8): عناصر حرية الاختيار

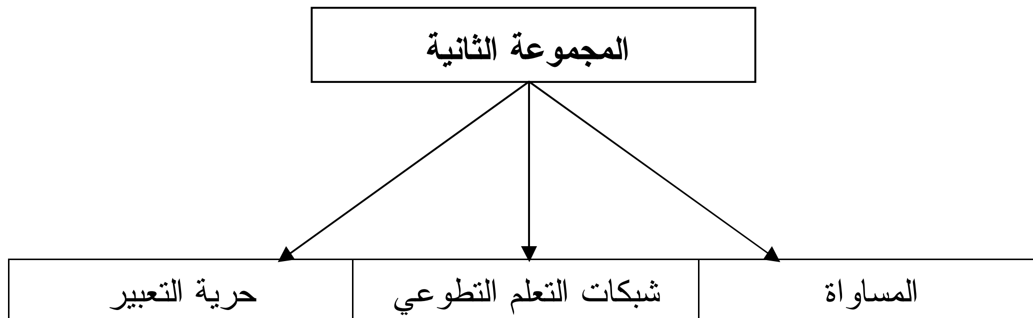


الشكل: من إعداد الباحثة

المجموعة الثانية: **المسؤولية الجماعية** وعناصرها هي:

1. المساواة.
2. شبكات التعلم التطوعي.
3. حرية التعبير.

الشكل رقم (9): عناصر المسؤولية الجماعية



الشكل: من إعداد الباحثة

تشير عناصر المجموعة الأولى إلى خلق نظمٍ مفتوحةٍ للأفراد وجماعات العمل، أمّا عناصر المجموعة الثانية فهي تساعد على إيجاد بيئةٍ تعمل فيها الخيارات المنتقاة للأفراد وجماعات العمل معاً لتحقيق مصلحة المنظمة الذكية. أمّا العنصر السابع فيمثل نظام سيطرةٍ للمنظمة بحيث تكون السلطة فيه محدودةً.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى توضيح هذه العناصر بشيء من التفصيل.

(Gifford, 1996, PP.66-67) بتصرف

المجموعة الأولى– حرية الاختيار:

تشير عناصر هذه المجموعة إلى توسيع دائرة الحرية، والتي بدورها تطلق حرية الأفكار لفريق العمل نحو الإبداع والابتكار، وتُعد فرق العمل الركيزة الأساسية لذكاء المنظمة من خلال استخدام الذكاء الجمعي (يعبر عن محصلة ذكاء فريق العمل).

1. حقوق واسعة: حيث يُعطى الفريق الثقة الكافية التي تمكنهم من العمل بنجاح، بالإضافة إلى المعلومات التي تُمكنهم من وضع البدائل الذكية واتخاذ القرارات.
2. استقلال العاملين: يستخدم الفرد في المنظمة الذكية ذكاءه الفردي لمعرفة المشكلات والتعامل معها وتحديد الطرق الكفيلة لحلها، والاستعانة بذوي الخبرة والمهارة داخل المنظمة أو خارجها. إنّ حرية الأفراد العاملين تعمل على دفعهم لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة والكفاءة في هذه القرارات، وهذا بدوره يعود بالفائدة والنفع للمنظمة والعاملين فيها.
3. حرية فريق العمل: تعتبر فرق العمل بمثابة القوة الدافعة للعمل والإنتاجية، وهذه القوة تولد التعاون والولاء بين أفراد الفريق.

وإنّ تعلم الفريق هو إحدى الطرق المؤدية للتعلم التنظيمي الذي يراه (Seng) بأنّه يعظم طاقات وقدرات الفريق باستمرار وصولاً للنتائج التي يرغبون بها، حيث تنضج لديهم أنماط فكرية جديدة وواسعة، وتكون أهدافهم وطموحاتهم جماعية. (بني هاني، 2007، ص446)

المجموعة الثانية– المسؤولية الجماعية :

إنّ تحول المنظمات لتصبح منظمات ذكية لن يكون متوازناً بدون توفر التعاون والاتصال المطلوب بين أفراد الفريق، بناءً على النقاط التالية:

1. المساواة: لأجل الاستفادة من ذكاء جميع أفراد المنظمة لابدّ من تحقيق المساواة بين جميع أفراد الفريق، فالمساواة لا تعني أنْ يتساوى الجميع من ناحية الأجر، وإنّما أنْ يتساووا من خلال التدريب والتعلم المستمر، إنّ

المنظمات التي تقدم الدعم اللازم للتدريب والتعلم تخلق الفرص للإبداع الذي تتطلبه المنظمات الذكية، فالإبداع ، والابتكار، والخلق، يؤدي إلى نجاح يتحقق في ظل قيود معينة، أي هو تبني فكرة جديدة موجودة، (الصيرفي، 2006، ص12) فكلما زاد الإبداع زاد التنوع لدى العملاء الداخليين والخارجيين، وكلما اختلفت المدخلات التي يتم تحقيقها من خلال تجميع الأفراد ذوي الخلفيات والأفكار المتنوعة كلما كانت الفرصة أكبر للوصول إلى نتائج وأداء ترتقي بهما المنظمة.

2. شبكات التعلم التطوعي: لكي تكون المنظمة ذكية عليها توزيع الذكاء في كل مكان، بحيث يتم نشر المعلومات المهمة بسرعة (أي تتدفق بحرية من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات الإدارية الواحدة).

3. حرية التعبير: يعني السماح لفرق العمل بإيجاد نظم للتعاون والثقة، والاحترام والدعم، بالإضافة للاتصال مع الفرق الأخرى في المنظمة لجمع البيانات والمعلومات، وكيفية الحصول على الموارد والخدمات اللازمة لاستمرار العمل.

أما نظام السيطرة فيتضمن وضع قواعد وقوانين ضرورية للعمل، بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات والمعايير، وإنشاء نظم آمنة وعادلة للعاملين، وتمويل التدريب والتعلم، والاهتمام بالبنية الأساسية للمنظمة.

2/3/3 – مفهوم فرق العمل الفعّالة:

يعتبر (رنسيس ليكرت) من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث وضّح أنّه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة، وهي اشتراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة، بشرط أن يتوافر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي إليها.(ديسلر، 2003، ص311)

هذا ويُحدّد (Field) مفهوم فريق العمل على أنّه مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهدافٍ محددةٍ، بحيث لا يستطيع هؤلاء الأفراد تحقيق هذه الأهداف إذا عمل كل منهم بمفرده. (Field, 2000,P235)

ويرى (فرنش وجونير) أنّ فرق العمل تتكون من عددٍ صغيرٍ من الأفراد، لديهم مهارات متممة ومكملة لبعضها، وملتزمين بهدف مشترك وعدد من الغايات المحددة، ومدخل يرون أنفسهم أمام بعضهم البعض. (فرنش وجونير، 2000، ص246)

ويعرّف (Barker, 2000) فريق العمل بأنّه مجموعةٌ من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة. (عشبية، 2007، ص 373)

وفريق العمل من وجهة نظر (Greenberg) جماعة تتكامل مهارات أفرادها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. (جرينبرج، 2004، ص316)

وبناء الفريق من وجهة نظر (الطالب) لا يعني التجميع العشوائي لأفراد مختلفي التوجهات، وإنّما هو مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة ذات أهداف وغايات مشتركة، ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية، ويمثل أفراد الفريق المنظمة أو مجالات مختلفة من أنشطتها بمهارات وخبرات متعددة. ويقسّم (الطالب) الفريق الكبير إلى فرقٍ صغيرةٍ فرعيةٍ، ويتحمل كل فرد في الفريق مسؤولية نجاح الفريق وإنجاز المهمة المطلوبة. (الطالب، 2006، ص 136)

من خلال العرض السابق للتعاريف العديدة لمفهوم فرق العمل، تستطيع الباحثة أَنْ تنظم الجدول الذي يبين الإجماع في جوانب، والاختلاف في جوانب أخرى لتوضيح مفهوم فرق العمل الذي تناوله الباحثون الإداريون.

الجدول رقم (9): جوانب الإجماع والاختلاف لتوضيح مفهوم فرق العمل

التسلسل	اسم الباحث	السنة	مجموعة أفراد	العمل الجماعي	الالتزام بالغايات	الالتزام بالهدف	المهارات
1	Field	2000	*	*		*	
2	فرنش وجونير	2000	*		*	*	*
3	Barker	2000	*	*		*	

4	Greenberg	2004	*	*		*	
5	الطالب	2006	*	*	*	*	

الجدول: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق رقم(9) تمّ إجماع الباحثين (Greenberg) (Field) (الطالب) (Barker) على أنّ العمل الجماعي هو السمة الأساسية لفريق العمل، كما أجمعوا جميعاً على المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف. ولكنّ منهم من ركزّ على ضرورة الالتزام لتحقيق الغايات، بينما اختلف (فرنش وجونير) عنهم بضرورة تمتع الفريق بالمهارات اللازمة للعمل.

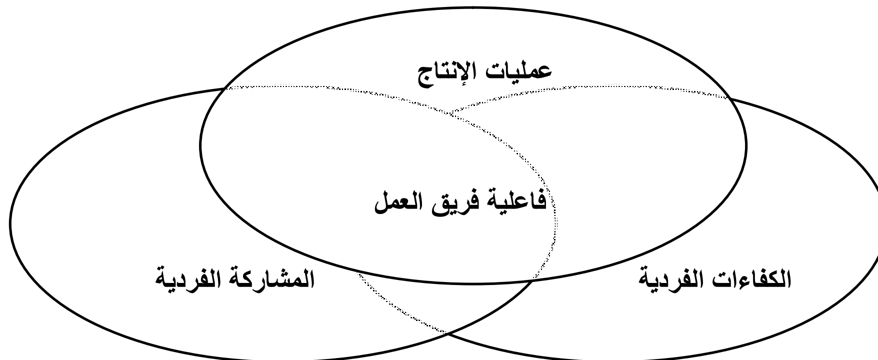
هذا وترى الباحثة أنّ هناك عناصر معينة اجتمع عليها أغلب الباحثين الذين تناولوا فرق العمل ويمكن تحديدها كما يلي:

- ✓ **فرق العمل مجموعة أفراد وعادة ما يكون عددهم محدود.**
- ✓ **الإجماع على هدف مشترك يعملون معاً لتحقيقه.**
- ✓ **الانتماء للفريق والالتزام التام بين أفراد الفريق.**
- ✓ **وجود مهام وعلاقات متبادلة، وقيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق.**
- ✓ **المسؤولية الجماعية تجاه تحقيق الهدف.**

3/3/3 – فاعلية فريق العمل:

يرى (Amherdt) فاعلية فريق العمل أساساً للمنظمات الذكية والتي يصفها بالمنظمات المؤهلة والكفؤة والمتعلمة، وأنّ الوصول إلى منظماتٍ فعّالةٍ اليوم بحاجة إلى أفرادٍ متميزين، والشكل رقم (10) يوّضح كيف تتحقق فاعلية فريق العمل:

الشكل رقم (10): فاعلية فريق العمل



(Amherdt , 2006, p99)

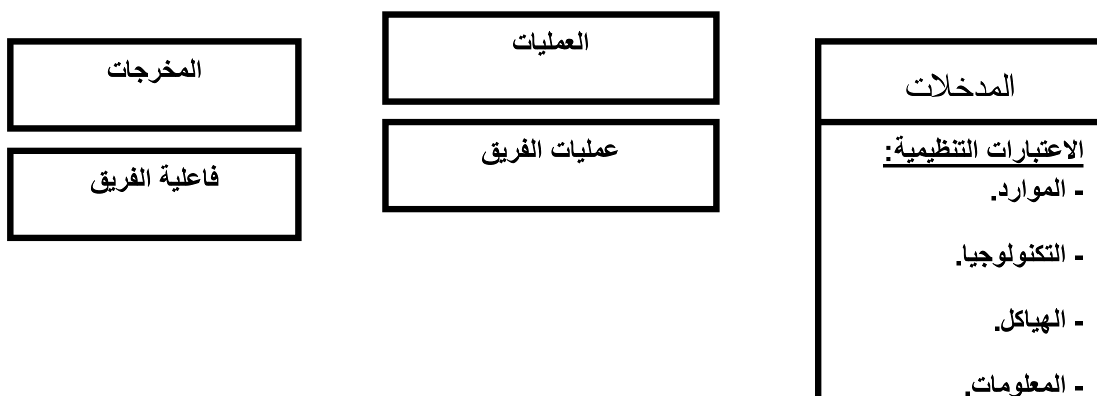
يُوضح الشكل السابق أنّ المشاركة والتعاون بين أفراد الفريق، وتنظيم العمليات الإنتاجية بالإضافة لتوفر الكفاءات والمهارات لدى الأفراد، تُحدد فاعلية فريق العمل لتقديم سلع وخدمات متميزة، ويشير (Amherdt) إلى أنّ هناك مرحلتين تسهمان بتحقيق فاعلية فريق العمل:

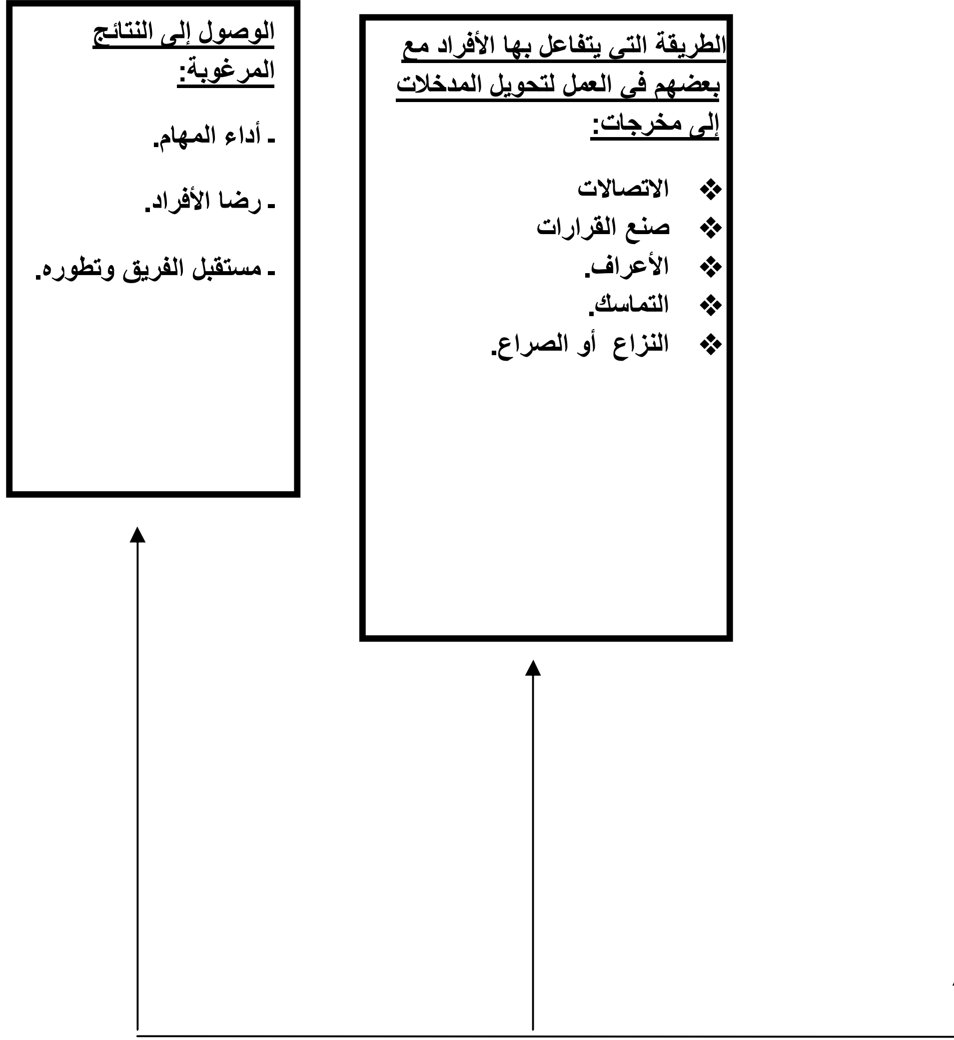
- تحديد الكفاءات المطلوبة لفريق العمل.
- تحديد النتائج التي يجب الوصول إليها.

هذا وإنّ تحقيق أهداف المنظمة تعكس مدى فاعلية الفريق وقدرته على تحقيق الانسجام بين أفراده، والتعاون فيما بينهم لانجاز الأعمال الموكلة إليهم وتقديم أفضل النتائج وصولاً إلى الميزة التنافسية. (Amherdt, 2006, p100)

هذا وتتحدد فاعلية الفريق بطبيعة مدخلاته من جهة وعملياته من جهة أخرى والتي تمثل الطرق التي يستخدمها أفراد الفريق للعمل مع بعضهم البعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم (الغالبي والعامري، 2008، ص514) والمخطط التالي يعرض فاعلية فريق العمل في ظل النظام المفتوح.

الشكل رقم (11): فاعلية فريق العمل في ظل النظام المفتوح





المصدر: (الغالبي والعامري ، 2008، ص514)

هذا ولكي يكون أفراد الفريق أكثر فعالية يجب تدريبهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه، وممارسة أدوارهم فيه للوصول إلى رأي مشترك، وأَنْ يُلِمُّوا بمصادر القوة التي تعزز قدراتهم، فالفرد الذي يملك معلومات وخبرات بإمكانه أَنْ يكون مرجعاً للآخرين وقدوةً في العمل. بالإضافة إلى ذلك ينبغي تدريب أفراد الفريق على مفاهيم تطوير المنظمات، وأساليب التعامل مع النزاعات التي تحدث فيها.(الطالب، 2006، ص136) على اعتبار أنّ الميزة الأساسية في استخدام فرق العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات، هي جمع موارد مختلفة لكي تتفاعل مع بعضها البعض للوصول إلى نتائج فعّالة.

وترى الباحثة أنّ الفريق يؤدي دوره بفعالية عند الفهم الصحيح لمهمته والالتزام التام بتنفيذها، وتحديد مسؤوليات كل فردٍ داخل الفريق وهو ما تتطلبه المنظمة الذكية.

4/3/3 – الصفات المميزة لفريق العمل الفعّال:

السمة الأكثر وضوحاً في فرق العمل، هي أَنْ يكون لتحقيق أهدافها الأولوية القصوى، هذا وتمتلك فرق العمل الفعّالة والتي ترتقي إلى مستوى التميز مجموعة صفات رئيسة نذكر من أهمها: (عوض، 2008، ص ص128- 129)

1. **المهمة الواضحة:** أي أنّ هدف وعمل الفريق مفهوم وواضح للجميع.
2. **جو لا تكلف فيه:** كل فرد في الفريق يشعربأنّ جو العمل غير رسمي ومريح.
3. **الكثير من المناقشات:** فالوقت متاح للنقاش وتبادل الآراء والذي يشجع كل فرد على الاشتراك فيه، ويبقى النقاش وثيق الصلة بموضوع العمل.
4. **استماع فعال:** يُظِهر الأفراد الاحترام تجاه بعضهم البعض من خلال استماع الفريق لكل فرد يريد أَنْ يتكلم ويطرح فكرة جديدة.
5. **الثقة والصراحة:** يشعر أفراد الفريق بالحرية في التعبير عن أفكارهم تجاه موضوع العمل، فهم ليسوا خائفين من اقتراح فكرة جديدة.
6. **عدم الموافقة مقبولة:** الفروقات والتضارب بالأفكار مقبول كنتيجة للإبداع والابتكار.
7. **النقد موجه نحو الموضوع وليس شخصياً:** النقد البناء يُعرض، ويُوجّه باتجاه حل المشكلات وإنجاز المهمات.
8. **الإجماع هو المعيار:** حيث تتخذ القرارات بالإجماع (التصويت الرسمي يبقى في مستوياته الدنيا).
9. **القيادة الفعّالة:** لا يوجد صراع على القيادة أثناء عمل الفريق (الفكرة ليس من يحكم، بل كيف يمكن أَنْ يُنجز العمل).
10. **القيم والمعايير السلوكية المشتركة:** هناك اتفاق على القيم الجوهرية والمعايير السلوكية التي تحدد ما هو الصحيح، وما هو الخاطئ في عمل الفريق.
11. **الالتزام:** أفراد الفريق ملتزمون بانجاز أهداف الفريق.

فالفريق الجيد (الفعّال) يؤدي إلى تحسين معنويات العاملين، لذلك يرغبون بتشكيل الفريق لأسباب متعددة:

التبادلية: وهي الحاجة إلى الدعم والتشجيع المتبادل بين كافة أفراد المنظمة (مديرين، موظفين)، فضلاً عن الولاء من المديرين لفرقهم ومنظماتهم.

الاعتراف بالانجاز الشخصي: هو فرصة لتنمية الشخصية فضلاً عن الاعتراف بالانجاز الشخصي من خلال المكافآت والحوافز والترقية.

الانتماء: الحاجة إلى التماسك والعلاقات الودية بين أفراد الفريق، وهذا يدل على التواصل بين الفريق والوضوح في المعلومات والأهداف.

السلطة المحدودة: الحاجة إلى السيطرة على موارد المشروع، والمسؤولية الشخصية لكل فرد في الفريق، والقدرات الفردية في التأثير على قرارات المنظمة واستغلال الفرص للنمو.

الإبداع: الحصول على فرص لاستخدام الطاقات الإبداعية والتمتع بظروف عمل جيدة.

وترى الباحثة أنّها أسباب قوية للأفراد لتكوين فرق عمل داخل المنظمة، لما للعمل الجماعي من إيجابيات.

هذا ويرى (توماس كويك) بأنّ هناك مجموعة من الصفات التي تميز فريق العمل الفعّال عن الفريق غير الفعّال كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الصفات التي تميز فريق العمل الفعّال عن الفريق غير الفعّال

الصفات	الفريق الفعّال	الفريق غير الفعّال
المعلومات	تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى وبالعكس وداخل المستويات الإدارية الواحدة، ويشترك فيها جميع أفراد الفريق.	تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل وبطريقة أفقية ضعيفة وتكون: محجوبة وممنوعة. وتستخدم لامتلاك النفوذ والسلطة.
الرسالة	مبنية على: الثقة، الاحترام، التعاون، الدعم.	تقوم على: الشك والانقسام، المصلحة، التنافس، انعدام الدعم.
الخلاف	يعتبر الخلاف طبيعياً ونافعاً ويدور حول العمل وليس الأفراد.	الخلاف غير مرغوب فيه وهدّام.
جو العمل	يتميز جو العمل بأنّه:واضح، غير قائم على التهديد، غير تنافسي، قائم على المشاركة.	جو العمل مفكك، يعتمد على التخويف، يسوده الحذر، ينقسم إلى مجموعات مغلقة.
اتخاذ القرارات	تتخذ القرارات بالإجماع عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات ويلتزم الجميع بتنفيذها.	تتخذ القرارات بأغلبية التصويت أو الإجبار والتخبط والتنافر.
الابتكار	يركز على المزيد من الخيارات والتوجه نحو إيجاد الحلول.	محدود وتتحكم فيه مراكز القوة.
السلطة	يشترك فيها الجميع.(السلطة للجميع وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام)	السلطة محجوبة وتمنح بعض المفاوضات لأفراد بعينهم وتتوقف على الإسهام للفريق ككل.
الحوافز	الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق وإشباع حاجات الانتماء، وإتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.	تقدير الانجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق.
المكافآت	تركز على الإسهام والتقدير للفريق.	تقوم على أسس غير واضحة وعلى تقييمات ذاتية وتعسفية.

المصدر :(كويك، 1999، ص ص4- 5)

هذا ويحتاج الفريق إلى قائد يكون ناجحاً اجتماعياً واحترافياً حتى يستطيع من تحقيق أهداف العمل الجماعي والمشاركة الفعّالة، وعلى القائد أيضاً توفير النظام داخل الفريق لتحقيق الأهداف والوصول إلى مستويات عالية من الأداء، والتركيز على العملاء والتعلم المستمر. كما يقع على عاتق قائد الفريق إيجاد التواصل الفعّال بين كافة أفراده لتقييم الأداء التنظيمي، فالقيادة الفعّالة تساعد الفريق ليصبح أفراده مختصين في مجال عملهم، ويُؤمّنون المعلومات الضرورية والأفكار التي تدعم أداءهم وتوصلهم إلى أفضل النتائج التي تحقق رضا عملائهم. ويرى (عوض) أنّ قائد

الفريق يقوم بنقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أفراد فريقه، ويُفسّر السياسات وأوامر العمل، ويشرح كيفية إدارة العمل بفعالية، ويتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات، ويشجع الفريق على أداء العمل بطرق ابتكارية، ويكون من الناحية السلوكية مثلاً يُحتذى به، كما يقع عليه مكافأة السلوك الفعّال ودعم أهداف الفريق داخلياً وخارجياً، ولعب دور الوسيط عند نشوب صراع ونزاع بين الأفراد. (عوض، 2008، ص147)

مما تقدم تستطيع الباحثة أَنْ تلخص أهم صفات فريق العمل بالتالي:

1. **الثقة بين أفراد الفريق والتعاون فيما بينهم والابتعاد التام عن الاتكالية.**
2. **وضوح الأهداف والاتفاق عليها، بالإضافة إلى وضوح مسؤوليات الفريق والاهتمام بتنظيمه.**
3. **الشفافية العالية في تداول المعلومات والوضوح والمرونة في انتقالها بين أفراد الفريق.**
4. **الخلافات وتباين الأفكار يمكن استثمارها في إثراء العمل، وأَنْ تكون الخلافات حول الموضوعات، وليس حول الأفراد في فرق العمل الفعّالة.**
5. **اتخاذ القرارات يتم بالإجماع، وعن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات وبعد دراسة ونقاش مشترك لأفراد الفريق.**
6. **السلطة يشترك فيها الجميع.**
7. **وأخيراً يحتاج الفريق الناجح لقائد يقوم بعدة أدوار لزيادة إنتاجيته وإعطاءه الثقة التي تدعمه.**

5/3/3 – أنواع فرق العمل:

هناك أنواع كثيرة لفرق العمل، فهي لا تأخذ مسمىً واحداً ولا شكلاً واحداً، حيث يرى (ماهر) أنّ فرق العمل تختلف وفقاً لعدة أبعاد، وهي الغرض، والوقت، ودرجة الاستقلال، وهيكل السلطة ويوضحها بالشكل التالي:

الجدول رقم (11): أنواع فرق العمل

فرق تهتم بالإنتاج والخدمات: **فرق تهتم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها مثل: فريق الصيانة وخدمة العملاء.**	الغرض	فرق التطوير: **تهتم بتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية مثل:فرق تحسين الجودة، وفرق الإبداع والابتكار.**
فرق مؤقتة: **موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه مثل: لجنة التوسعات.**	الوقت	فرق دائمة: **مستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة مثل: لجنة الموازنة.**
فرق مستقلة: **يقرر أفراد الفريق الأسلوب المناسب لهم في التصرف واتخاذ القرارات.**	درجة الاستقلال	جماعات العمل: **وهي الجماعات العادية وفيها يقوم رئيس الجماعة باتخاذ القرارات.**
فرق أفرادها من مجال واحد: **وذلك لتوفير التخصص الدقيق مثل: فرق إنتاج لشئ معين.**	هيكل السلطة	فرق أفرادها من مجالات مختلفة: **الفرق المكونة من أفراد من مختلف التخصصات وذلك لإثراء الرأي والخبرة مثل: فريق النصح والاستشارة.**

المصدر: (ماهر، 2007، ص497)

وتذكر الباحثة أكثر تصنيفات فرق العمل شيوعاً، والتي تناولها العديد من الباحثين والكتاب الإداريين في دراساتهم، ويمكن عرضها بالنقاط التالية:

1. فرق وظيفية Functional Teams:

مؤلفة من أفراد من نفس الوحدة الإدارية، ويطلق عليها بالنموذج العسكري، سلطات هذا الفريق محدودة وعملية اتخاذ القرارات واضحة وبسيطة.

2. فرق متعددة الوظائف Cross Functional Teams:

مؤلفة من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية من مستويات إدارية مختلفة. يستخدم هذا النوع من الفرق في ظل التغيير السريع في المنظمات.

3. فرق تحديد المشكلات Problem Identification Teams:

تعمل على جمع البيانات والمعلومات عن المشكلات والقضايا المهمة من قبل الإدارة.

4. فرق حل المشكلات Problem Solving Teams:

هذه الفرق تعمل على حل مشكلات محددة، حيث كل فريق يضع حلاً ويوظف خبرته وتتكامل جهود الفريق لحل المشكلات.

5. فرق النصيحة للاهتمام بالعمل Advice and Involvement Teams:

توفر هذه الفرق الإرشاد، والنصح، والمشورة، واتخاذ القرارات، حيث تقوم بإنتاج الأفكار والاقتراحات.

6. فرق العمل الموجهة ذاتياً Self Directed Teams:

مؤلفة من مجموعة من الأفراد لديهم القدرة الكافية على إدارة وتوجيه نشاطهم، لتحقيق الأهداف المرسومة وذلك بالاعتماد على ذاتهم، كما تتوفر فيهم المهارات الفنية والإنسانية والخبرات والمعرفة.

7. فرق الإدارة Management Teams:

مؤلفة من مجموعة من المديرين وعادة ما يتم اختيارهم بناءً على مجموعة الأعمال التي يقومون بها، ومن واجبات هذه الفرق تنفيذ الأعمال بناء على البيانات والمعلومات الواردة من المستويات الدنيا.

8. فرق العمل الافتراضية Virtual Teams:

هي نوع من الفرق المدارة ذاتياً والتي نشأت نتيجة لاستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وتعتمد أيضا على المعرفة والخبرة والمعلومات، يكون الاتصال بين أفراد الفريق المتواجدين في مناطق متباعدة عن طريق وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت.

9. فرق العمل الساخنة:

هي فرق عمل صغيرة، محددة الأهداف، وتتصف بالإبداع والابتكار.

10. فرق الجودة:

تهدف هذه الفرق إلى وضع معايير للجودة، ومراقبة تحقيقها، وتقديم الأفكار اللازمة لعملية التحسين.

11. فرق إدارة الأزمات:

يتم بناء هذا الفريق من مختلف التخصصات ومجالات العمل، وتكون من نوع خاص في الاستعداد وإدارة الأزمات، ويهدف هذا النوع من الفرق إلى مواجهة الأزمات التي تعترض المنظمة، ويتصف أفراد الفريق بالخبرات المتنوعة، والقدرة على التحليل، واتخاذ القرارات بشكل علمي. وتُبنى مهماتهم كذلك على التنبؤ وتهيئة كافة المستلزمات تحسباً للطوارئ.

12. فرق المعرفة:

تساعد هذه الفرق على التقاط المعرفة أو توليدها، وتعزيزها ونشرها، وتطبيقها في المنظمة، وتعمل على تطويرها باستمرار.(باسردة، 2006، ص71)

وترى الباحثة بأنّه مهما تعددت أنواع فرق العمل فإنّ لكل فريق مميزاته وهو أيضاً يسعى إلى تحقيق أهدافه وتوظيف قدراته في حل المشكلات والابتكار الذي يتطلبه عالم المنظمات اليوم.

إنّ المنظمات التي تتمتع بالذكاء اليوم هي الرائدة في عالمنا الحالي، فهي تستطيع توظيف ذكائها في كافة أعمالها وعملياتها، هذه المنظمات يمكنها التعامل مع التعقيد والمنافسة، حيث يتم بناء المنظمة الذكية لمواجهة المشكلات المتجددة والتصدي للتكنولوجيا والتطور المستمر في المجالات كافة، وبهذه التغييرات يغيّر الأفراد أفكارهم، وعملياتهم، واتصالاتهم، وحتى قيمهم واتجاهاتهم.

4/3 – المبحث الرابع: المنظمة الذكية واتخاذ القرارات الفعّالة:

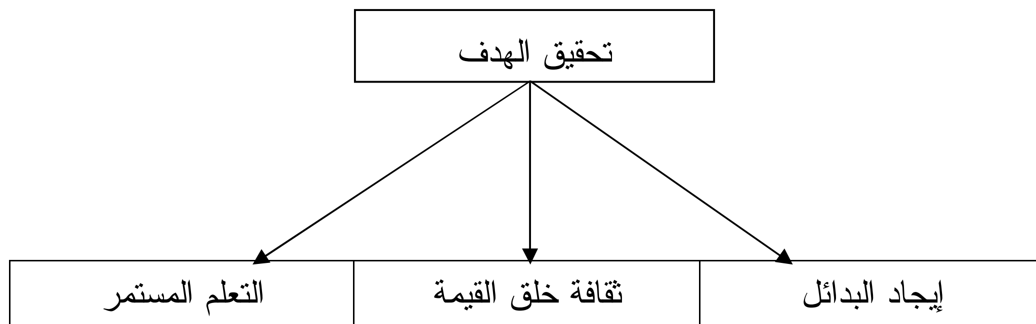
يتناول هذا المبحث رؤية للمنظمة الذكية من خلال مفهوم اتخاذ القرارات الفعّالة وأهميتها، ومراحل صنع القرارات وأنواعها.

1/4/3 – رؤية للمنظمة الذكية:

ينظر (David) إلى المنظمة الذكية من خلال اتخاذ القرارات الفعّالة والتي تتخذ نتيجة لعمليات البحث والتطوير، حيث أنّ اتخاذ القرار الصحيح يؤدي إلى وصول المنظمة لأهدافها وتحقيق أقصى عائد ممكن من خلال الموارد المتاحة والممكنة (David, 1998, P120) وتتضمن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة الذكية وفقاً لما عرّفه (David) على تسعة مبادئ رئيسة، ويمثل كل مبدأ نظرية مترابطة تضم مجموعة من المعتقدات التي ترتكز عليها، وبالتالي تعمل على تعريف ثقافة المنظمة ووضع أساس لصنع القرار. وقد قسمها إلى ثلاث مجموعات رئيسة وهي:

تحقيق الهدف وتشمل: إيجاد البدائل، ثقافة خلق القيمة، التعلم المستمر.

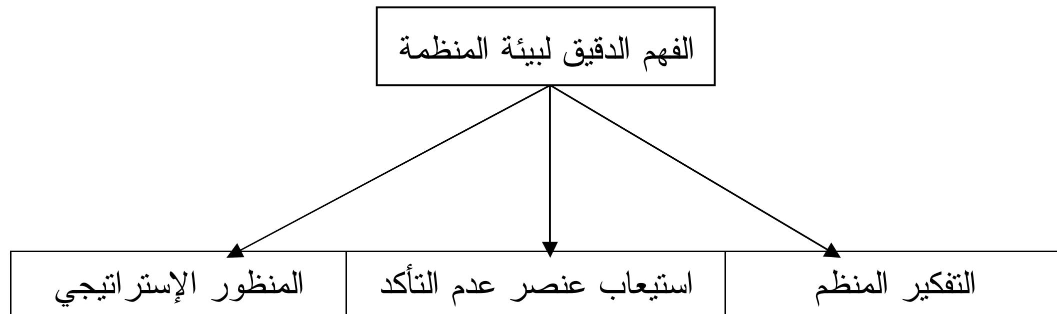
الشكل رقم (12): العناصر المكونة للمجموعة الأولى (تحقيق الهدف)



الشكل: من إعداد الباحثة

الفهم الدقيق لبيئة المنظمة وتشمل: التفكير المنظم، استيعاب عنصر عدم التأكد، المنظور الإستراتيجي.

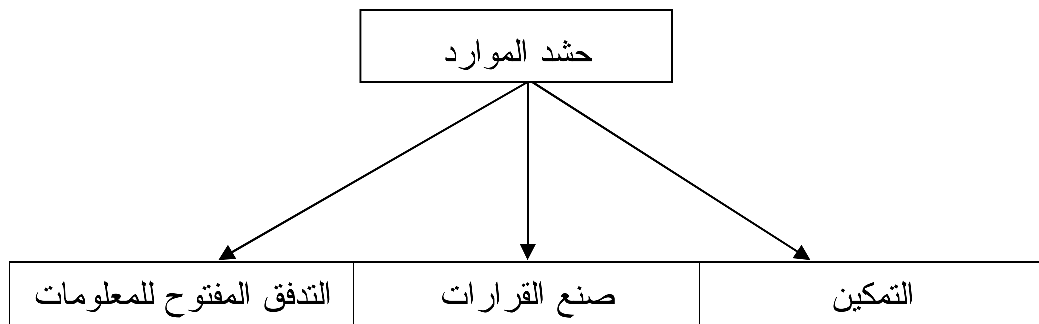
الشكل رقم (13): العناصر المكونة للمجموعة الثانية (الفهم الدقيق لبيئة المنظمة)



الشكل: من إعداد الباحثة

حشد الموارد وتشمل: التمكين، صنع القرارات، التدفق المفتوح للمعلومات.

الشكل رقم (14): العناصر المكونة للمجموعة الثالثة (حشد الموارد)

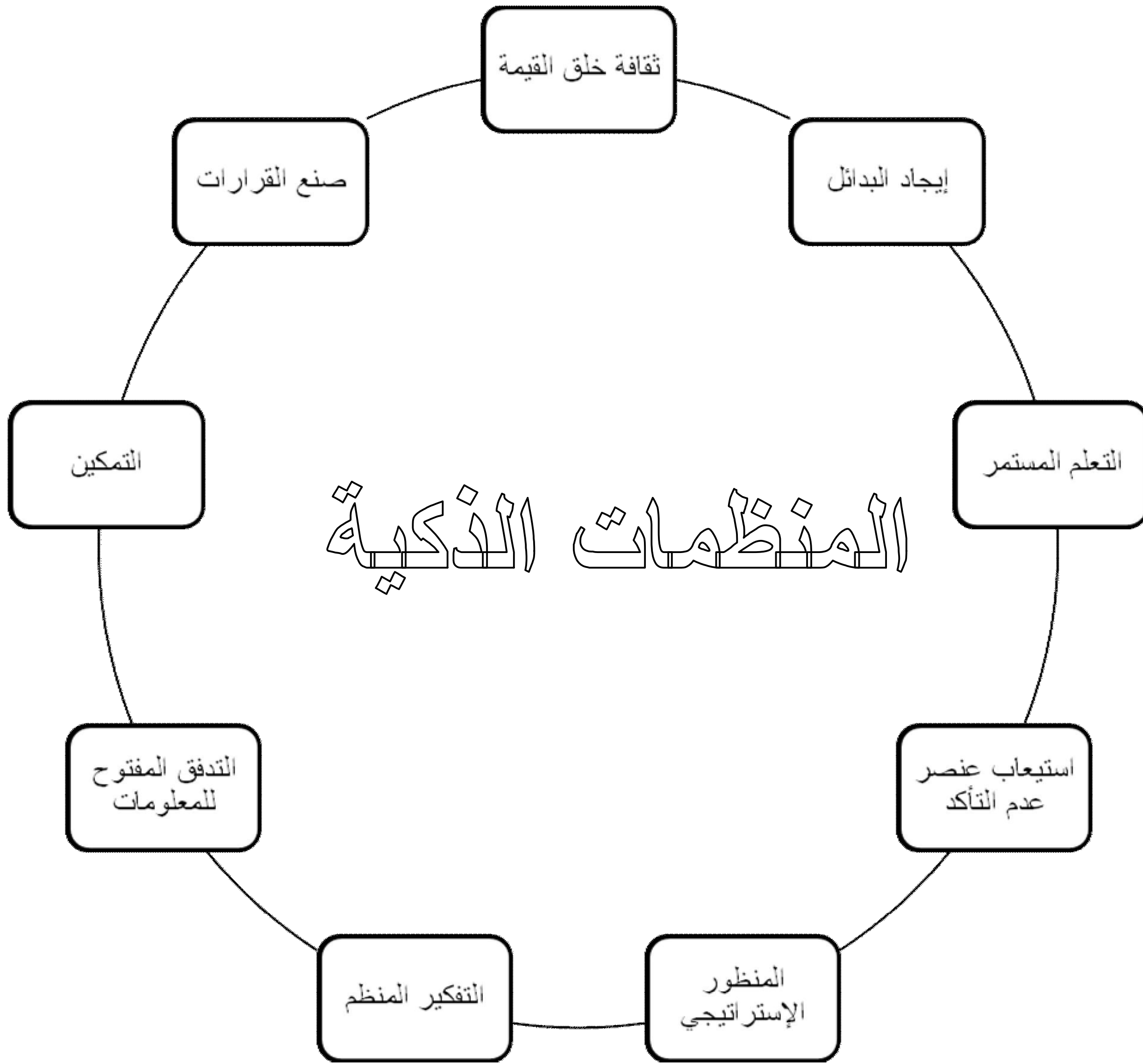


الشكل: من إعداد الباحثة

وترى الباحثة أنّ المنظمة يمكن أَنْ تكون ذكية عندما تصل إلى قرارات فعّالة، وهذه القرارات تكون ناتجة حسب ما يراه (David) عن مبادئ معينة فالمبادئ هي أساس للمنظمات الناجحة، ولذلك ستقوم الباحثة بدراسة هذه المبادئ الأساسية للمنظمات الذكية.

ويوضح الشكل التالي مبادئ المنظمة الذكية وفقاً لما يراها (David)

الشكل رقم (15): مبادئ المنظمة الذكية حسب تصنيف (David)



المصدر: ل (David)

الشكل: من إعداد الباحثة

أولاً: ثقافة خلق القيمة: المنظمة الذكية من منظور (David) تحتاج لهدفٍ واضحٍ، يؤمن به جميع العاملين في المنظمة وخلق القيمة أهم الأهداف وأهم عناصر المنظمة الذكية من وجهة نظره، فتركيز المنظمات على تقديم أفضل الخدمات، والاهتمام بالعميل من خلال إشباع حاجاته ورغباته، هو هدف المنظمات للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة.

ثانياً: إيجاد البدائل: يقوم كل فرد في المنظمة الذكية بالبحث عن بدائل لكل قرار وإتاحة العديد من الحلول التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب. هذا ويعتبر (David) أنّ وفرة البدائل في المنظمة مؤشراً على نجاحها، كما أنها تمّكن المنظمة على دمج هذه البدائل للخروج بأفضل القرارات.

ثالثاً: التعلم المستمر: الفرد في المنظمة الذكية يحب التعلم، والتطوير، والبحث المستمر عن المعارف والاستفادة من الخبرات، واهتمامه بالمعرفة بهدف الرقي بالمنظمة إلى أفضل مستوى، هذا ويهتم الفرد في هذه المنظمات بالتغيير المستمر في الأساليب، ويرى (David) بأنّ التغيير أمر هام وضروري كما يركز على التدريب والتعلم المستمر، وإنّ غياب التدريب والتعلم المستمر يحد من المهارات اللازمة لعملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه.

رابعاً: استيعاب عنصر عدم التأكد: يتصف العاملون في المنظمة الذكية، بأنّهم يتعاملون مع عنصر عدم التأكد باهتمام، مما يجعلهم يخططون للمستقبل للتعامل مع متغيراته وظروفه. والمنظمة الذكية هي التي تتعلم كيفية التعامل مع الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار الفعّال، وهي التي تحدد عدم التأكد من المعلومات المتعلقة بذلك.

خامساً: المنظور الإستراتيجي: إنّ مفهوم المنظور الإستراتيجي يضمن جمع البيانات والمعلومات حول العملاء وحاجاتهم، وما هي التكنولوجيا المستخدمة لتلبية هذه الحاجات، أي المساعدة في التميز على المنافسين من خلال التخطيط، والدراسة، ورسم الصورة حول المنظمات المنافسة، وكيفية خلق ميزة تنافسية للتفوق على هذه المنظمات، وعدم اهتمام المنظمات بالمفهوم الاستراتيجي يؤدي إلى التخبط والفشل.

سادساً: التفكير المنظم: على جميع الأفراد العاملين في المنظمة أَنْ يكونوا على قدرٍ من التفكير الواعي، وأَنْ يفهموا المنظمة والبيئة التنافسية المحيطة بها، وبالتالي عليهم أَنْ يتغلبوا على العديد من الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات حيث يقومون بدراسة للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لتلافي الوقوع في الأخطاء.

سابعاً: التدفق المفتوح للمعلومات: المعلومات متاحة للجميع، فالمنظمة تعمل على الحصول على البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات متاحة للجميع. فالنجاح في اتخاذ القرارات يتطلب تدفقاً للمعلومات، كما يتطلب تكاملاً للمعرفة بين العديد من أجزاء المنظمة، فالمنظمة الذكية كما يراها (David) تعمل على تشجيع تدفق المعلومات.

ثامناً: التمكين: أي أَنْ ينظر الأفراد العاملون في المنظمة الذكية إلى أنفسهم كجزء هام من فريق العمل داخل المنظمة، ويعرف كل فرد ماله وما عليه وإعطائهم الصلاحية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم وإنجاز عملهم، كما أنّ المنظمة الذكية تشجع المشاركة في صنع القرارات من خلال التمكين لإنجاز أهداف واضحة ومتطلبات مفهومة بكفاءة وفعالية.

تاسعاً: صنع القرارات: تقوم المنظمة الذكية بعمليات متطورة لصنع القرارات الإستراتيجية، باستخدام طرق موضوعية ومنطقية متبعة أفضل السبل للوصول إلى قرارات ذات جودة عالية مما يجعل هذه المنظمات ذات ميزة تنافسية تجعلها قادرة على التفوق والإبداع في كافة مجالات عملها. ويشير(Robbins) إلى أنّ القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، أما صنع واتخاذ القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره. (Robbins, 1999, P183) ويعرّف (الغالبي والعامري) القرار بأنّه اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين، ويضيف (الغالبي والعامري) بأنّ صنع القرارات هو مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف، وجمع البيانات، وتطوير البدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضلها، بينما عملية اتخاذ القرار هي العملية التي تنصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذها وتقييمها. وبالتالي فعملية صنع واتخاذ القرار هي إدراك وتعريف بطبيعة القرار أو الموقف، وتحديد البدائل واختيار أفضلها ووضعها موضع التنفيذ. (الغالبي والعامري، 2008، ص301)

هذا ويرى (David) أنّ المنظمات التي تأصلت فيها المبادئ التسعة بقوة هي المنظمة الذكية. وإنّ جهود الإدارة في السنوات الأخيرة ركزت بشكل أساسي ورئيسي على التحسينات مثل: تخفيض دورة الوقت- إعادة الهندسة- إدارة الجودة الشاملة- سيجما6- فرق العمل..ويرى (David) أنّ معظم المنظمات الممتازة تشغيلياً تعتمد على الذكاء التنظيمي الذي هو الحد الفاصل بين المنظمات الخاسرة والرابحة، وهكذا فالمقدرة على صناعة قرارات ذكية والتأقلم السريع مع الأوضاع المتغيرة سيصبح الميزة الأكبر تنافسية لمنظمات القرن21.

وترى الباحثة أنّ عملية صنع واتخاذ القرار هي عملية متكاملة، فالمنظمة الذكية تسعى دائماً إلى اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لتحقيق أهدافها وفي بحثنا هذا سأقف عند مجمل العمليتين. فالمنظمات الناجحة اليوم هي تلك المنظمات التي ترتكز على البحث المستمر لإرضاء جميع الأطراف (العميل الداخلي- العميل الخارجي). لذلك لابّد لها من التركيز على هذه المبادئ، والعمل لخلق ميزة تنافسية تجعلها رائدة في عالم سمته الأساسية التطور والتغير السريع في مجال التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة والابتكار. وتظهر أهمية صنع واتخاذ القرارات من كونها تحكم على نجاح المنظمة في استغلال الموارد المالية والبشرية، واستغلال الوقت اللازم لتحقيق أهدافها الاستغلال الأمثل، وهذا ينعكس بدوره على كفاءة وفعالية المنظمة.

2/4/3 – أنواع القرارات:

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله صانعه، ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها، والبيئة التي يعمل ضمنها، والمشكلات التي يتعامل معها والمدى الزمني لها، ولقد أورد (الغالبي والعامري) نوعين مهمين من القرارات:(الغالبي والعامري، 2008، ص ص307-308)

أولاً: القرارات المبرمجة Programmed Decisions: وهي قرارات تستخدم حلولاً جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة لحل مشكلات روتينية، هذه المشكلات مألوفة وواضحة بالبيانات التي تحتاجها، وتتسم بخطوات وإجراءات سابقة ومعايير واضحة للحكم، ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات (إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون- منح الموظف مكافأة سنوية- ترقية موظف عادي) (ماهر، 2005، ص557)

نلاحظ أن ّهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ومن الأفضل أنْ تقوم بها المستويات التنفيذية، وعدم تركيزها بيد المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في أداء وانجاز العمل.

ثانياً: القرارات غير المبرمجة Unprogrammed Decisions: هي قرارات تستخدم حلولاً خاصة لمشكلات غير روتينية، وعادة ما تكون محاطة بالغموض، أو ذات مخاطر كبيرة أو أنّ حالة عدم التأكد فيها عالية، وتكثر هذه القرارات في مستوى الإدارة العليا عند حصول تغيرات في البيئة الخارجية، وعندما تشتد المنافسة بين المنظمات، ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات (قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمنظمة، أو قرار بطرح منتج جديد في السوق).

ومن البديهي أَنْ يكون لمستوى الإدارة العليا في المنظمة الذكية دوراً كبيراً في الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة، نظراً لطبيعتها وارتباطها بمستقبل المنظمة ونجاحها وتميزها.

الجدول رقم (12): الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
تعتمد على بيانات مؤكدة نسبياً	تعتمد على بيانات غير مؤكدة
يتكرر اتخاذها	تتخذ لمرة واحدة أو تكرارها بسيط
ظروفها ثابتة	ظروفها متغيرة
تتخذ في حالة التأكد	تتخذ في حالة عدم التأكد

المصدر: (العوادة وياغي، 2009، ص282)

كما يشير (Ivancevich) إلى ثلاثة أنواع من القرارات: (Ivancevich, 1997, P120)

أولاً: القرارات التشغيلية Decisions Operational: قرارات روتينية تتعلق بالعمليات اليومية والروتينية البسيطة، وتتم في ظروف التأكد التام، ومن أمثلتها تحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف.

ثانياً: القرارات الإدارية (التكتيكية) Tactical Decisions: قرارات من صنع الإدارة الوسطى، تتم في ظروف المخاطرة وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، ومن أمثلتها: (تطوير الموارد البشرية، المالية والتكنولوجية)

ثالثاً: القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions: قرارات من صنع الإدارة العليا، وتشمل القرارات غير المبرمجة، ووضع الأهداف والخطط طويلة الأجل، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة تحدث في ظروف المخاطرة وعدم التأكد، وتتطلب اجتهاداً وإبداعاً وتفكيراً خلاقاً وتسلّحاً بالمعرفة ومن أمثلتها (الدخول في الأسواق الجديدة، الابتكارات)

ويرى (الحميدي) أنّ أهم خصائص الإدارة الناجحة، هي قدرتها على صنع القرارات الإستراتيجية كونها تحدد الغايات والأهداف، وتحدد طرق العمل اللازمة لتحقيقها، وتظهر أهميتها انطلاقاً من أنّ الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها بالغة التأثير على استمرار ونجاح المنظمة. ويؤكد (الحميدي) على أهمية هذه القرارات في البيئة المصرفية أكثر من غيرها، خاصة أنّ أغلب الأنظمة المصرفية تسعى إلى الاندماج لزيادة رأس مالها، والذي يسمح لها بالدخول في استثمارات ضخمة هذا من جهة، وإنّ ظهور المصارف بشكلٍ متطورٍ ومتسارعٍ يلقي عليها مسؤوليات كبيرة، ويفرض عليها التميز الأمر. الذي يجعلها تفكر بصنع قرارات إستراتيجية تمكنها من فرض وجودها في ظل المنافسة فيما بينها من جهة أخرى، وتبني النظام المصرفي لمثل هذه القرارات يعني تحسين جودة قراراته. (الحميدي، 2001، ص45)

3/4/3 – دور المعلومات في صنع القرارات الإدارية الفعّالة:

تعتبر المعلومات مورداً جوهرياً للمنظمات الذكية في العصر الحالي، ولكي تحافظ المنظمة على بقائها عليها أَنْ تجمع، وتخزن، وتستخدم كماً هائلاً من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت التميز فيجب عليها أَنْ تتفوق على غيرها من المنظمات، فيما يتعلق بهذا المورد الجديد.

وتستمد المعلومات قيمتها من الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات، حيث تعتبر المادة الخام التي يعتمد عليها صانع القرار، وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع، أما إذا كانت المعلومات غير دقيقة واحتمالية فإنّ القرارات الناتجة تكون احتمالية.(الحميدي وآخرون، 2005، ص43)

ويعرّف (ميّا) البيانات بأنّها مجموعة الحقائق غير المنظمة، قد تكون في شكل أرقام أو رموز أو كلمات لا علاقة بين بعضها البعض. أما المعلومات فيعرفها على أنّها بيانات تمّ تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. (ميّا وآخرون، 2008، ص45)

ويحتاج متخذ القرار إلى معلومات جيدة في جميع الأوقات لكي تكون مفيدة للقرار وصناعته، ويقصد بجودة المعلومات أَنْ تتصف بالآتي: (حريم، 2006، ص100)

1- التوقيت المناسب: أَنْ تصل في الوقت الذي تبرز فيه الحاجة إليها.
2- الدقة والمصداقية والثقة.
3- كاملة وكافية لموضوع القرار وتتضمن جميع التفاصيل الضرورية.
4- سهولة الحصول عليها.
5- حديثة وواضحة وسهلة الفهم.

وتتحدد جودة المعلومات أيضاً بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار، كذلك بقدرتها على جعل متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وتتحدد درجة جودة المعلومات من وجهة نظر المستخدم لها بالتالي:(ميا وآخرون، 2008، ص ص55–56)

1- منفعة المعلومات: تتمثل في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة استخدامها.

2- درجة الرضا عن المعلومات: تتمثل في وفرة المعلومات اللازمة لمتخذ القرار.

3- الأخطاء والتحيز: حيث جودة المعلومات أهم من كميتها، وتتفاوت جودتها باختلاف الأخطاء ودرجة التحيز الموجودة فيها والتحيز سببه محاولة الفرد حق توزيع المعلومات داخل المنظمة.

أمّا نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) فهي تعمل على الوفاء بالمتطلبات والاحتياجات من المعلومات، والتي تساعد على اتخاذ وصناعة القرارات، وتعرّف نظم المعلومات الإدارية بأنّها نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات. (الحميدي، 2005، ص73) هذا وهناك بعض الأخطاء المرتبطة بالمعلومات والتي يجب الانتباه إليها وهي: (الغالبي والعامري، 2008، ص319)

1- الاعتقاد بأنّ كثرة البيانات والمعلومات مفيدة دائماً.

2- إنّ الحواسيب يمكن أن تلغي دور وحكمة وخبرة المدير.

3- التكنولوجيا الجديدة دائماً هي الأفضل.

4- الاعتقاد والثقة المطلقة بالتكنولوجيا والتصور بعدم وجود أخطاء.

5- الاعتقاد بأنّ الجميع يفهم ويعي كيفية عمل نظم المعلومات.

ولابدّ من التأكيد على أنّ البيئة التي تعمل بها المنظمة الذكية تفرض عليها مواكبة كل جديد في بيئة نظم المعلومات والتكنولوجيا، وهنا لابدّ من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تشكل صلب وأساس العمل في هذه المنظمات ومنها: (الحميدي، 2005، ص ص111- 159)

أولاً: نظم دعم القرار Decision Support System (DSS): ويمكن تعريفها على أنّها النظام المعتمد على الحاسب الآلي الذي يساعد صانع القرار للاستفادة من المعلومات والنماذج لحل المشكلات غير الروتينية، حيث تطرح وجهة نظر جديدة عن أثر الحواسيب في المنظمات وفي عملية صنع القرارات.

ثانياً: النظم الخبيرة Expert Systems: نتجت النظم الخبيرة عن الأبحاث والدراسات في مجال الذكاء الاصطناعي، وسمحت بتقليد الذكاء الإنساني في طريقة تعامله مع حل المشكلات، وتهدف إلى اكتشاف فرص لأنشطة جديدة، وزيادة الربحية، وتخفيض التكاليف، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

هذا وترى الباحثة بأنّ أساس الحكم على الإدارة الناجحة، هو كفاءتها ومقدرتها في صنع واتخاذ القرارات السليمة، وهكذا ترتبط كفاءة المنظمة وفاعليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

5/3 – المبحث الخامس: المنظمة الذكية والقيادة الإدارية الفعّالة:

يتناول هذا المبحث رؤية للمنظمة الذكية من خلال مفهوم القيادات الإدارية الفعّالة، وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة الذكية، وأهم الصفات التي يجب أَنْ يتحلى بها القائد، والمهارات التي يجب أَنْ تتوافر لديه وتؤثر بشكل مباشر على عمله، بالإضافة لذلك تطرقت الباحثة إلى أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية والمرتكزات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة.

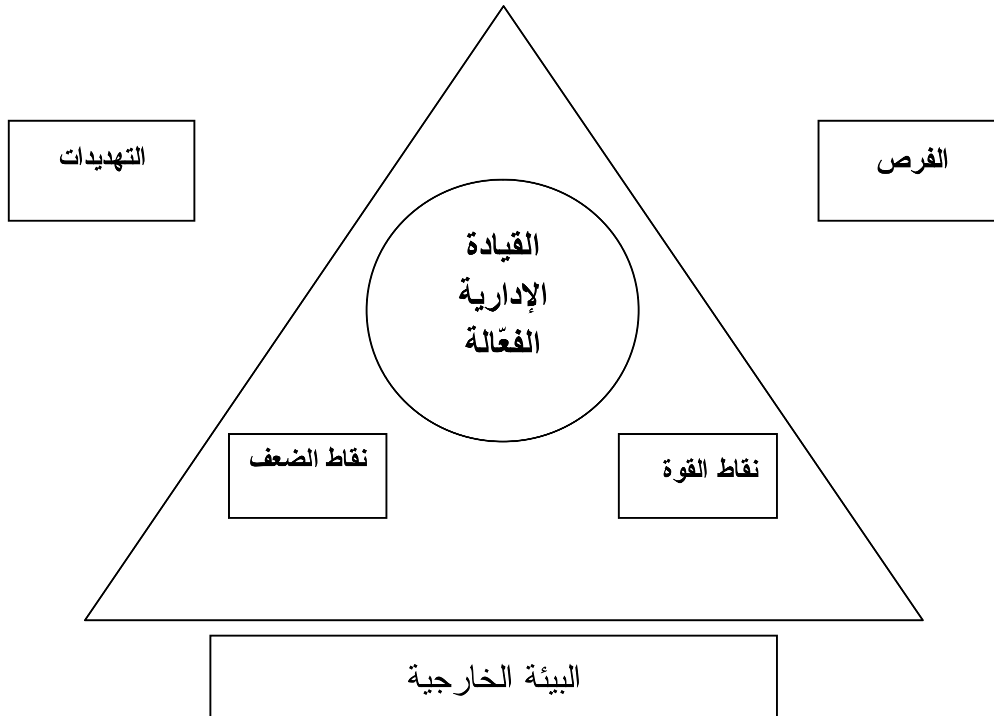
1/5/3– رؤية للمنظمة الذكية:

إنّ نجاح المنظمة الذكية يتوقف وبشكل كبير على دور القيادة الإدارية، فهي المسؤولة عن بناء المنظمات وتطويرها، وتحويل ثقافة العمل القديمة إلى ثقافة جديدة صالحة للعصر الحالي، ومما لاشك فيه أنّ أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيهم، وتحقيق التعاون الكامل بينهم، وفهم هدف الجماعة وتحقيقه، وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف. (السعودي، 2008، ص442)

فالقيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والمنظمة بلا قيادة جسد بلا روح، وهي مفتاح الإدارة، وتتعلق القيادة بالتوافق مع التغيير، حيث يحدّد القائد الاتجاه عن طريق تطوير رؤية المستقبل، ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق نقل هذه الرؤية، والإيماء لهم بالتغلب على المعوقات في سبيل تحقيقها. ومنظمات اليوم بحاجة إلى القيادة لتحقيق الفاعلية في هذا العالم الذي يتميز بالتغيير، فجميع المنظمات تحتاج إلى القيادة الإدارية القادرة على التوجيه، والإرشاد، والتنظيم والتخطيط، والتأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى. على اعتبار القيادة هي القادرة على التأثير على الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف.

وترى الباحثة أنّ إستراتيجية المنظمة ورسالتها لن تتحقق إلا بمواردَ بشرية، تقودها قيادات فعّالة مؤهلة وخبيرة، ومدربة ومحفزة، ذات رؤية معاصرة، تتماشى وتتلاءم مع التغيير، وتتوافق مع القيم الثقافية للمنظمة، وتعمل باستمرار على خلق روح التعاون بين القادة والمرؤوسين كافة. ومع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات ظهرت الحاجة إلى قياداتٍ فعّالةٍ، يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات (تحدد نقاط القوة والضعف، كما تقوم بتحديد الفرص والتي يجب عليها اغتنامها، وتحدد التهديدات والتي تشكل خطراً عليها، وبالتالي تفاديها والابتعاد ما أمكن عنها) والتي تسمح للمنظمات الذكية بالبقاء والنمو والتطور، وزيادة قدرتها التنافسية.

الشكل رقم (16): القيادة الإدارية الفعّالة (الإستراتيجية)



الشكل: من إعداد الباحثة

2/5/3 – مفهوم القيادة الإدارية الفعّالة:

يحظى موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والإداريين، نظراً لدور القيادات الإدارية وإسهاماتها الفعّالة في إنجاح العمل الإداري، وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير

بالقيادة الإدارية فلا تزال موضوعاً يتسمُ بالغموض، ولم يتمكنوا إلى الآن من الاتفاق على تعريفٍ موحدٍ لمفهوم القيادة، حيث توجد عدة تعاريف يمكن عرض بعضها في الآتي:

يعرّف (Hellrigel, 1992) القيادة الإدارية على أنّها عبارة عن عملية أو وسيلة لخلق الخيال والإبداع للآخرين والقدرة على ترجمة وتحويل هذا الخيال إلى واقع ودعمه. (ديوب، 2006، ص61)

ويشير (Greenberg) إلى أنّ القيادة عملية بواسطتها يدفع شخص واحد أفراد المجموعة الآخرين لتحقيق الأهداف الواضحة سواء للمجموعة أو المنظمة بشكل عام. (Greenbrg, 2000, p445)

ويعرّف (مرعي) القيادة الإدارية على أنّها المقدرة على قيادة المرؤوسين وتوجيههم بالتأثير أو بممارسة السلطة، وتأمين متطلبات العمل لهم ضمن فرق متجانسة متفاعلة ومتكاملة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، والتعامل مع البيئة المحيطة بشكل فعّال. (مرعي، 2002، ص81)

أمّا (Tracy B Hinkin) فيجدها القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك بطريقة تضمن من خلالها طاعتهم وثقتهم وتعاونهم. (الشامي والمطهر، 2003 ، ص291)

كما يعرّفها (السيد) بأنّها قدرة التأثير على المرؤوسين وتشجيعهم للتعاون معاً لتحقيق الهدف المحدد. (السيد، 2006، ص113)

من خلال العرض السابق للتعاريف العديدة التي أسهم بها الكتاب الإداريون في القيادة الإدارية، تستطيع الباحثة أنْ تنظّم الجدول التالي الذي يؤكد على الإجماع في جوانب، والاختلاف في جوانب أخرى لتوضيح مفهوم القيادة الإدارية الذي بينه لنا الباحثون الإداريون.

الجدول رقم (13): جوانب الإجماع والاختلاف لتوضيح مفهوم القيادة الإدارية

التسلسل	اسم الباحث	السنة	وجود قائد	القدرة على التأثير	توجيه جماعات العمل	خلق الإبداع	تحقيق الهدف
1	Hellrigel	1992				*	
2	Greenberg	2000	*	*			*
3	مرعي	2002	*	*	*		*

4	Tracy B Hinkin	2003		*	*		*
5	السيد	2006	*	*			*

الجدول: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق رقم (13) تمّ إجماع الباحثين (Greenberg) (مرعي) (Tracy B Hinkin) (السيد) على أنّ القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير لتحقيق الأهداف، كما اتفق (مرعي) (Tracy B Hinkin) بوجود أفراد أو جماعة مطلوب منهم تحقيق الهدف، ويؤكد (Greenberg) (مرعي) (السيد) أنّ القيادة ترتكز على وجود قائد، بينما يختلف (Hellrigel) عنهم بأنّ القيادة ترجمة للإبداع إلى واقع.

وتشيرالباحثة إلى أنّ القيادة الإدارية تتضمن الآتي:

1. **وجود قائد مسؤول عن قيادة المنظمة.**
2. **وجود مجموعة من الأفراد تابعين له يثقون به ويتعاونون معه.**
3. **وجود مجموعة من الأهداف تتعلق بالأفراد وبالمنظمة تسعى القيادة لتحقيقها.**
4. **القيادة الإدارية تقوم على مفهوم التأثير في المرؤوسين بالقبول أو بالسلطة.**
5. **المقدرة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل فعّال.**

هذا وتزداد أهمية القيادة الإدارية مع زيادة التركيز على الإدارة ودورها في نجاح المنظمات الذكية، والقائد الفعّال يستطيع حل المشكلات المستعصية والمعقدة بأقل الجهود والخسائر، ويبني علاقات وظيفية مع المرؤوسين في المنظمة قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، يبحث عن التميز في كل عمل ينجزه، ويجعل لمنظمته وزناً في البيئة المحيطة، ويرسم صورةً مشرقةً لها في أذهان العملاء.

وتشير الباحثة أنّ القيادة صفة إذا تحلى بها المدير أصبح قائداً، وللقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لكون القائد يعمل على تحريك الجهود ويوّجه الطاقات لتحقيق أفضل النتائج. هذا وإنّ التغيرات والتطورات العالمية المعاصرة أدت إلى تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى القيادة الفعّالة، التي تسعى وبشكل مستمر إلى إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وبأسلوب مخطط ومدروس.

وهناك مجموعة من المظاهر تدلُ على المهارة الإدارية، والتي تضفي صفة القيادة الإستراتيجية الفعّالة على المدير يمكن ذكرها بالآتي:

1. دراسة وتقييم إمكانات المنظمة وتحديد نقاط القوة التي تمتلكها، ونقاط الضعف.
2. سرعة ودقة رصد التغيرات الخارجية والتطورات التقنية وأثرها على المنظمة.
3. سرعة اكتشاف الفرص التي تنشأ عن التغيرات والتطورات، وابتكار أفضل الطرق لاستثمارها ومواكبة كل جديد والابتعاد عن التهديدات والتي تشكل خطراً.
4. التعامل مع الموارد البشرية بطريقة توّضح واجباتهم ومسؤولياتهم وتدعم مهاراتهم وإبداعهم.
5. التعامل مع الموارد البشرية بعدالة في تقييم الأداء ومنح الأجور والحوافز.
6. القدرة على مواجهة المشكلات والأزمات والتغلب عليها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
7. تشجيع المرؤوسين على العمل بجد وإشراكهم في القرارات التي تهمهم.
8. أنْ يكون المدير محرك التطوير والتغيير داخل المنظمة.
9. خلق مناخ من الثقة والاحترام بين المرؤوسين لتشجيعهم على تحويل قيمهم الشخصية لدعم أهداف المنظمة.

ويعتبر نمط القيادة ومدى ملاءمته من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم في تنفيذها لخططها وإستراتيجيتها، لذا يتطلب استخدام أساليب جديدةٍ ومبتكرةٍ لتحفيز وبناء الالتزام الكامل والمواقف الإيجابية لدى المرؤوسين، وتشيرُ القيادة الإستراتيجية إلى طرح نموذج جديد لعمل الإدارة العليا في المنظمة مقابل القيادة التقليدية التي كانت مطبقة في قيادة جماعة العمل، ثم طبقت على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات. (الخشالي، 2008، ص195)

وتذكرالباحثة أنّ للقيادة بعدين متميزين هما: القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية، ويمكن للقائد أنْ يكون إجرائياً أو تحويلياً أو كليهما. (Krishnan, 2005, P445)

وتشير القيادة الإجرائية Transactional Leadership إلى أحد أساليب القيادة المتبعة من قبل القادة الذين يوجّهون مرؤوسيهم لتبني أهداف المنظمة، والعمل على تحقيقها بوسائل التحفيز المحدودة. (Badrinarayan, 2003,P 25)

بينما تشير القيادة التحويلية Transformational Leadership إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، فضلاً عن الخصائص الشخصية للقائد، والتي تدفع بالمرؤوسين للإعجاب به وزيادة ثقتهم وولائهم له، وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتنفيذ الأعمال التي يطلبها منهم، (Krishnan, 2005, P445) ويُعتبر (Bass) من الرواد الذين نادوا بضرورة اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في المنظمات التي تبحث عن التميز، وتسعى إلى زيادة فاعليتها. (الخشالي، 2008، ص196) ونذكر أيضاً القيادة الكارزماتية التي تركز على السلوكيات والسمات الشخصية للقائد، والتي تتفاعل مع الظروف البيئية الموقفية وتؤثر في أداء المرؤوسين، (الشيباني، 2006، ص192) فالقائد حسب أسلوب القيادة الكارزماتية يمتلك أكبر وأعظم قدر ممكن من السمات والخصائص، والصفات الشخصية والمواهب والمهارات.

3/5/3 – خصائص القائد الناجح:

المنظمة الذكية بحاجة لقائدٍ ناجحٍ، يتصفُ بالذكاء، ذو عقلٍ وتفكيرٍ إستراتيجي، قادرٍ على الإبداع، يبحثُ عن التميز. ومن صفات القيادي الناجح تحمل المسؤولية، الإخلاص، العدالة، القوة والشجاعة، والحلم، والتعاون، والرحمة، والمحبة والإخاء. بالإضافة لذلك فقد أشار (المغربي) إلى أنّ هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم وأهم هذه الصفات مايلي: (السعودي، 2008، ص447)

1. التمتع بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء مرؤوسيه.
2. التمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من مرؤوسيه.
3. التمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
4. التمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
5. التمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

ويمكن القول: بأنّ القائد يتميز بمهاراتٍ مكتسبةٍ تؤثر على عمله وأدائه، وقد ذكرها (السعودي) و(ديوب) على النحو التالي: (السعودي، 2008، ص447)(ديوب، 2004، ص67)

1. **المهارات الفنية:** هي مقدارُ ما يتمتع به القادة في المنظمة من إلمامٍ وفهمٍ لجوانب العمل الإداري، وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح، إضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به المرؤوسون، ويمكن تنمية هذه المهارات عن طريق التدريب والتعلم المستمر.

2.المهارات الإنسانية: وهذه المهارات تعني ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتوجيهه وتقديم الحلول المناسبة، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلبُ القيادة.

3.المهارات الفكرية: وهي ضرورةُ توفر مهارات علمية وخبرات واسعة، والنظر إلى المنظمة كجزءٍ متكاملٍ من المجتمع الذي نعيش فيه، كما يتطلب من القيادي التمتع بقدرٍ عالٍ من المرونة وطرح أفكار وتقبل أفكار واحترام الآخرين .

4. المهارات التنظيمية: وتتضمن ضرورة معرفة النظريات التنظيمية، والتطوير التنظيمي، والاستعانة بهذه المفاهيم والنظريات لتفسير الظواهر الإدارية، والتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية .

هذا وتظهر أهمية توفر هذه المهارات لدى القائد من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة وزيادة الإنتاجية، وإشباع حاجات الأفراد العاملين وزيادة الرضا الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى استمرارهم في العمل وتحقيق الفاعلية الإدارية والتنظيمية.

ويشير(مرعي) أنّ منظمات اليوم تحث القيادات الإدارية فيها على اكتساب مهارات التميز لمواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة العمل، ويذكر أهم مهارات التميز لدى القائد الإداري بالتالي: (مرعي، 2002، ص10)

1. مهارات التميز في تحليل البيئة المحيطة.
2. مهارات التميز في التخطيط الإستراتيجي.
3. مهارات التميز في التطوير التنظيمي.
4. مهارات التميز في إدارة الموارد البشرية.
5. مهارات التميز في إدارة عمليات الإنتاج والخدمات.
6. مهارات التميز في إدارة الموارد المالية.
7. مهارات التميز في إدارة التقنيات الحديثة.

8. مهارات التميز في تنظيم الوقت وإدارته.
9. مهارات التميز في إدارة الاجتماعات.
10. مهارات التميز في الممارسة القيادية الفكرية.
11. مهارات التميز في بناء فرق العمل وإدارتها.
12. مهارات التميز في الإبداع والتطوير.
13. مهارات التميز في الشخصية القيادية.
14. مهارات التميز في السلوك الإنساني.
15. مهارات التميز في ممارسة الشفافية الإدارية.
16. مهارات التميز في اتخاذ القرارات.

وترى الباحثة أنّ المنظمات الذكية تحتاج لقياداتٍ إستراتيجيةٍ ذات مهاراتٍ حديثةٍ، تدفع إلى اكتسابها عوامل كثيرة لمواجهة العصر وتتعدى أشكال المهارات التقليدية، وبحيث تغدو أكثرَ فاعلية سواء أكانت مهاراتٍ شخصيةٍ أم فكريةٍ أم تنظيميةٍ أم إنسانيةٍ، وأن يكون الطموح المستمر والسعي نحو الأفضل هو شعارهم، ومواجهة التحديات جزء من حياتهم.

4/5/3 – التحديات الجديدة أمام القيادة الإدارية:

تواجهُ القيادات الإدارية في عالم التغيير المستمر تحديات كثيرة لعلّ أهمها ما ذكره (بوبون) وهي كالتالي: (بوبون، 2001، ص ص17– 23)

أولاً: تحديد المهام الإستراتيجية: يجب أَنْ يحدّد القائد الأهداف الإستراتيجية لمنظمته ويضع بمشاركة الآخرين رسالة المنظمة وإستراتيجيتها التي تترجم الأهداف، ثم يعمم تلك الأهداف والرسالة الإستراتيجية على الجميع ليفهم كل منهم المهام التي يعمل وفقها، ويلتزم بتنفيذها ويسعى لإنجازها بأفضل صورة.

ثانياً: استخدام التنظيم الفعّال: يجب أَنْ يُشرِف القائد على تحليل بيئة منظمته الداخلية والخارجية، ويحدد البنى التنظيمية والهيكلية المرنة والفعّالة، ويعيد وضع المنظمة في البيئة، ويشرح ذلك للموارد البشرية لديه، وكيفية تنفيذها، بحيث يكون القيادي محركاً للجميع، وحيوياً، وهو من يحدد المهام والواجبات والمسؤوليات والصلاحيات بدقة في إطار تفعيل الكفاءات والأعمال المطلوب تنفيذها.

ثالثاً: الإدارة الجيدة للأفراد والعمليات: يجب أَنْ يدير القائد العمليات والأفراد بطريقة هادفة وفعّالة على النحو التالي:

1. التنبؤ: ويقصد بذلك التنبؤ بالمشكلات، وحلها قبل ظهورها.

2. تحديد المهم: أي تحديد العناصر المختلفة للمهام والأعمال بغية تحليلها وتصنيفها، وفرزها من المهم إلى الأقل أهمية.
3. اختيار المتعاونين (المرؤوسين) بموضوعية وتفويضهم بالسلطات المناسبة لأداء أدوارهم، والابتعاد عن استبدال المتعاونين الجيدين بدون مبرر.
4. فرض احترامه على الآخرين بالصدق والنزاهة والقدوة الحسنة، واتخاذ القرار السليم، واحترام وتقدير وجهات نظر الآخرين.
5. استخدام التحفيز بحكمة (التحفيز الإيجابي) لحث العاملين على العمل بجد و(التحفيز السلبي) لردعهم عن التقصير.
6. حل كافة الصراعات والنزاعات داخل المنظمة وخلق الاستقرار الوظيفي.

رابعاً: ممارسة الإدارة بالمشاركة: يجب مواكبة التغيير الحاصل في أساليب القيادة التي تعتمد نشر المعلومات، وإجراء التغييرات اللازمة والمشاركة في صنع القرارات، وفهم وتلبية رغبات المرؤوسين.

خامساً: الإدارة الجيدة لعمليات التغيير والتطوير ومواجهة المخاطر: يجب على القائد الحذر واليقظة المستمرين، وامتلاك المعلومات الحديثة لتوفير إدارة جيدة للظروف الطارئة، وتذليل الصعوبات وحلها بأفضل الطرق وهذا يعني:

1. ضرورة تقدير المخاطر قبل اتخاذ القرارات.
2. البحث عن الموارد المتجددة، وتعظيم ثروات المنظمة، وتقليل تكاليفها غير الضرورية، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها لتحسين العمل.

سادساً: التواصل الجيد: يجب امتلاك القائد لمهارات التواصل مع كافة عناصر البيئة، والتعامل مع الآخرين (العملاء الداخليين والخارجيين)، واستخدام التدريب الفعّال، وتعزيز التعلم.

سابعاً: إعادة النظر بالأمور بانتظام: يجب أنْ يفكر القائد باستمرار بواقع المنظمة، وتحديثه عبر مايلي:

1. تنظيم الوقت وحسن إدارته.
2. اختيار أفضل الأساليب الإدارية، وتحديدها بدقة.
3. تنظيم الحياة الشخصية والاجتماعية للقائد، واستخدامها لخدمة المنظمة.

4. مطابقة توقعاته المستقبلية مع توقعات المنظمة.

ثامناً: تشكيل مجلس (قيادة): إنّ وجود قيادات فعّالة يضفي على المنظمة قيمة مضافة، لذلك لابدّ من تشكيل مجلس قيادي وانتخاب أفراده بشكل سليم لتعظيم القيم المضافة للمنظمة، وتكريمهم بشكل مستمر وغرس قيم العمل والإبداع في نفوسهم.

هذا وقد أشار (مرعي) إلى المرتكزات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة: (مرعي، 2002، ص ص92-93) وهي كالتالي:

1. وجود قادة مع مرؤوسين أوفياء لهم.
2. تحقق القيادة الإدارية التفاعل بين القادة والمرؤوسين لهم في ظل علاقات متبادلة.
3. تمثل القيادة الإدارية موقفاً تختلف ممارساتها وأنماطها وأساليبها حسب متطلبات العمل.
4. تتسم القيادة الإدارية بالمقدرة على توفير البيانات والمعلومات المناسبة للمرؤوسين، لتمكينهم من متابعة مهامهم بكفاءة وفعالية.
5. تتأثر أنماط القيادة الإدارية وفاعليتها بشخصية القائد ومرؤوسيه في المواقف المختلفة.
6. يلتزم القائد الفعّال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز المرؤوسين له على التفاعل وفق علاقات المورد/ العميل.
7. تلعب القيادة الإدارية دوراً إستراتيجياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية ودمجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة.
8. يسهم القائد الإداري الفعّال في تزويد المرؤوسين له بالمعارف والمهارات، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تحسين أدائهم.
9. تتمثل المهمة الأساسية للقائد بتحسين الأداء المتمثل بزيادة الإنتاجية والجودة وزيادة القابلية للتعلم، ورضا العملاء، والمعرفة، واكتساب الميزة التنافسية، وحسن استثمار الموارد والإمكانات، وترشيد النفقات، وتحسين جو العمل، وتعظيم معدل النمو، والتميز في الأداء، وخلق الإبداع.

10. يتولى القائد الفعّال تكوين فرق العمل وتنمية العمل الجماعي، وتحقيق التعاون والتكامل بين الفرق المتعددة.
11. يتولى القائد الفعّال العمل على شحذ الطاقات الابتكارية والإبداعية للمرؤوسين وإطلاقها، وتوظيف الخبرات والمهارات في أداء أعمالهم.
12. يتبع القائد الفعّال أسلوب التحفيز من خلال إشاعة جو المرح بين المرؤوسين، وتقديرهم واحترامهم، والإصغاء إلى أرائهم ومطالبهم.
13. يجب أَنْ يحقق القائد الفعّال أعلى مستوى من مشاركة مرؤوسيه في العمل وحل مشكلاته وتحمل المسؤوليات والمشاركة في القرار، وتشجيع التنوع والبعد عن النمطية ، وإطلاق حرية التفكير.

الخلاصة:

في نهاية الفصل تؤكد الباحثة أنّ السمةَ الأساسيةَ للمنظمات الذكية، هي القدرة على التغيير السريع لمواكبة المستجدات في هذا العالم، مع التأكيد على العنصر البشري فهو القادر على خلقِ الذكاء والإبداع والوصول بالمنظمة إلى التميز.

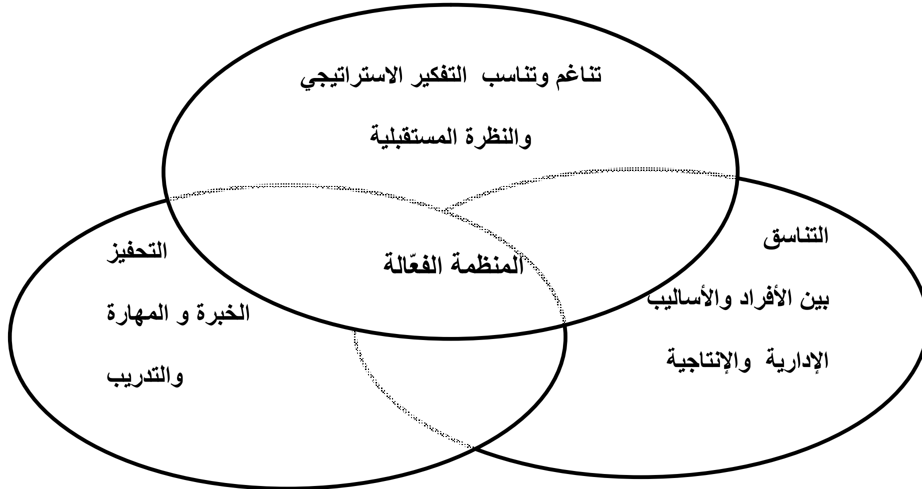
إنّ فكرة المنظمة الذكية، لها تأثير عميق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، فالأفكار التي بنيت عليها تمثل تحدياً للمنظمة لاستعمال المعرفة ووضع الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستوى المحلي والعالمي.

وتهدفُ المنظمات الذكية إلى إنتاج سلع وخدمات بدرجة عالية من الجودة، بحيث تفوق توقعات العملاء الداخليين والخارجيين، واستحداث قوة عمل قوية ونشر روح الفريق بين أفرادها، بالإضافة لذلك على هذه المنظمات أن تعمل على نشر ثقافة التدريب وصقل المهارات وتنشيط التعلم بشكل مستمر، وأَنْ تركز على وجود قيادات إدارية ذات رؤية، قادرة على التوجيه والتحفيز والاتصال تعمل على توفير الثقة والأمان وخلق الولاء والانتماء للمنظمة واستحداث الوعي وإطلاق الإبداع والابتكار وتحقق النجاح من خلال قراراتها الفعّالة.

وهذا ما يقودنا إلى:

المنظمة الذكية= المنظمة الفعّالة

الشكل رقم (17): نموذج المنظمة الفعّالة



(Amherdt, 2006, p100)

يشير الشكل السابق إلى أنّ المنظمة تصل إلى الفعّالية عندما ترسم استراتيجياتها بشكلٍ واضحٍ وتعمل على تحقيق أهدافها، وتحقق التناسق بين أفرادها والأساليب المستخدمة الإدارية، والإنتاجية، والتقنية، من خلال الخبرة والمهارة والتحفيز على العمل باستمرار.

وقد حدد (باكال) دواعي أخذ المنظمة لمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي: (السعودي، 2008، ص264)

- المنظمة بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.
- المنظمة بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من صنع واتخاذ القرارات الهامة.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أفرادها بصفة مستمرة، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات والقيادات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويتطلبُ الذكاء والتميز في المنظمات تميزاً في عملياتها، وأنشطتها، وأفرادها، وقيادتها وقراراتها، وخططها، واستراتيجياتها، وأساليبها.

وأخيراً: إنّ تطبيق نمط المنظمات الذكية يحقق نقلةً نوعيةً وممتازةً في إدارة المنظمات، فالمنظمة تطورُ نفسها والأفراد العاملين فيها من خلال الخبرات والأساليب الحديثة، وبما يتناسب مع القيم والثقافة والمبادئ الموجودة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1/4– المــبحث الأول: التحضير للدراسة الميدانية وتصميم أداة البحث:

1/1/4 – التعريف بمجتمع وعينة البحث:

1. التعريف بمجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من مجموعة المصارف الخاصة والتي تمارس نشاطها في سورية وقــد بلغ عددها /11/ مصرفاً، ويوضح الجدول التالي أسماء المصارف الخاصة التي تُمثــل مجتمـــع البحث، وهي كما يلي:

الجدول رقم (14): أسماء مصارف مجتمع البحث

تسلسل	اسم المصرف	عدد العاملين		عدد العاملين الكلي
		الذكور	الإناث	
1	بيمو	252	232	484
2	بيبلوس	121	119	240
3	سورية والخليج	57	53	110
4	سورية والأردن	23	35	58
5	عودة	166	133	299
6	الدولي للتجارة والتمّويل	183	124	307
7	العربي	79	75	154
8	سورية والمهجر	168	132	300
9	بنك الشام الإسلامي	63	27	90
10	سورية الدولي الإسلامي	138	68	206
11	فرنسبنك	60	40	100
المجموع		1310	1038	2348

الجدول: من إعداد الباحثة

*المصدر: مصرف سورية المركزي

* الزيارات الميدانية لمجتمّع البحث

الجدول رقم(15): قائمة بالمصارف الخاصة وفروعها المسجلة في سجل المصارف لدى مفوضية الحكومة لغاية 9/ 2009

تسلسل	بيمو	سورية والمهجر	الدولي للتجارة والتمّويل	العربي	عودة	بيبلوس	سورية والخليج	الشام	سورية الإسلامي	الأردن	فرنسبنك
دمشق	6	7	8	5	10	3	4	1	6	1	2
ريف دمشق	2	1	3	2	2	1	1		1	1	
حلب	7	6	4	1	2	1	1	1	3	1	1
حمص	4	2	1	1	1	1			1	1	
حماة	1	1	1	2	1	1			1		
اللاذقية	2	1	1	2	1	1	1			1	
طرطوس	2	1	2	1	1	1	1				
ادلب	1										
الحسكة	1		2		1						
الرقة											
دير الزور	1				1						
درعا	2	1	1	1	1			1			
السويداء	1	1	1	1	1	1					
القنيطرة											
المجموع	31	21	23	15	22	9	8	4	12	5	3

الجدول: من إعداد الباحثة

عدد المكاتب والفروع للمصارف الخاصة (153)

* المصدر مصرف سورية المركزي.

وتشير الباحثة أنّ هناك مصرفين يعملان بسياسات مصرفية إسلامية وهما:

- بنك الشام.
- بنك سورية الإسلامي.

وقد تمّ اختيار هذا المجتمع نظراً لعلاقته المباشرة بموضوع البحث (مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية)، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف البحث، ويساعد في اختبار فرضيات البحث المطروحة، والوصول إلى النتائج المرجوة.

2. عينة البحث:

نظراً لضخامة حجم المجتمع المدروس، وما يصاحب ذلك من صعوبةٍ في إجراء المسح الكلي لكامل المجتمع المدروس، ونظراً لما يتطلبه ذلك من وقتٍ وجهدٍ كبيرين، أو نتيجةً لعدم استجابة بعض الأفراد المدروسين لتعبئة الاستبيان في بعض الأحيان، وكذلك إضافةً إلى اتساع الرقعة الجغرافية للمجتمع المدروس، وبالتالي تعذر القيام بالمسح الشامل، فقد اتبعت الباحثة أسلوب العينة الإحصائية لمجتمع البحث.

تمّ تحديد حجم العينة المطلوبة لهذا البحث كما ذكرنا سابقاً باستخدام قانون العينة الإحصائية، وباستخدام المعادلة السابقة نجد أنّ حجم العينة (330) فرد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): حجم العينة عند مستوى ثقة (0.05)

حجم المجتمع	نسبة المجتمع	مستوى الثقة	الدرجة المعيارية	حجم العينة
2348	0.5	0.05	1.96	330

الجدول: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول السابق أنّ عدد أفراد العينة الواجب توزيع الاستبيان عليهم من أجل اختبار

فرضيات هذا البحث هو (330)، وهي تشكل عينة عشوائية بسيطة يتمّ اختيارها في حالة تجانس المجتمع الأصلي، حيث يتمّ اللجوء إلى اختيار جميع أفراد العينة بصورة عشوائية عندما تكون جميع أفراد المجتمع لها نفس الفرصة للاختيار.

الجدول رقم (17): الاستبيانات الموزعة والمستردة لعينة البحث

مجتمع البحث	حجم مجتمع البحث	حجم عينة البحث	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل من عينة البحث
المصارف الخاصة	2348	330	330	308	302	91%

الجدول: من إعداد الباحثة

وبناءً عليه قامت الباحثة باختيار عينة تتألف من العاملين في مجموعة من المصارف الخاصة التي تشكل جزءاً من المجتمع.

وقد تكونت عينة البحث من/330/ عاملاً في مختلف المصارف، وجرى توزيع/330/ استمارة في مجموعة من المصارف، وقد تمّت زيارة هذه المصارف وتوزيع الاستبيان فيها على العاملين من (مديرين عامين- مديري أقسام- مديري فروع- موظفين) ومن ثم القيام بجمعها، وقد تمّ استرداد /308/ استبيان، ومع استبعاد (6) استمارات نظراً لعدم اكتمال الإجابات في بعضها، أو لعدم جدية المجيبين في بعضها الآخر، وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل /302/ استمارة، أي ما نسبته (91%) تقريباً من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة تعتبر معقولة في أدبيات البحث العلمي وعلى هذا الأساس تمّ اعتمادها في التحليل فيما بعد، واستخدم في التحليل الإحصائي برنامج (SPSS, Version 17).

تضمنت عينة البحث من العاملين في مجموعة المصارف الخاصة والتي تجاوبت مع الباحثة، وقد بلغ عددها /6/ مصارف، وأسماؤها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): أسماء المصارف التي شملتها عينة البحث

م.م	اسم المصرف	عدد الاستمّارات الموزعة	عدد الاستمّارات المستردة
1	سورية والخليج	45	40
2	عودة	80	74
3	العربي	40	39
4	بنك الشام الإسلامي	35	35
5	سورية الدولي الإسلامي	90	85

6	فرنسبنك	40	35
	المجموع	330	308

الجدول: من إعداد الباحثة

2/1/4 – أسلوب جمع البيانات وتصميم الاستبيان:

تعتبر خطوة جمع البيانات من الخطوات الأساسية لتنفيذ البحوث والدراسات، ويتمّ جمع البيانات باستخدام أدوات مختلفة، وفي هذا البحث تمّ القيام بجمع البيانات وفق أسلوب الاستبيان، وإذ يُعتبر الاستبيان الأداة الأساسية المستخدمة في معظم البحوث والدراسات الاجتماعية.

تمّ بواسطة أداة البحث المستخدمة جمع البيانات اللازمة للدراسة واختبار الفرضيات، (وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة يمكن الاستناد إليها في اختبار الفرضيات المطروحة) وتضمن هذا الاستبيان /66/ سؤالاً.

صممت استمارة البحث لتبيّن واقع ثقافة المنظمة والمنظمات الذكية في المصارف الخاصة التي شملتها عينة البحث في سورية، ومن ثم لبيان مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية في مجموعة تلك المصارف الخاصة قيد البحث.

سيتمّ فيما يلي تقديم شرح عن مكونات الاستبيان الذي تمّ تصميمه لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته والمحاور التي تضمنها، حيث تكون هذا الاستبيان من مقدمةٍ بسيطةٍ تهدف إلى تعريف العاملين الخاضعين للاستبيان بموضوع البحث، والجامعة المشرفة عليها، ومعدته، والتأكيد للمبحوثين بأنّ إجاباتهم ستكون موضع السرية التامة، وأنّ هذه الإجابات لن يتمّ استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، بالإضافة للمقدمة تضمن الاستبيان القسمين التاليين:

- **القسم الأول:** تضمّن مجموعة من الأسئلة والبيانات الأولية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة البحث من حيث: الجنس– الحالة الاجتماعية– المؤهل العلمي– العمر– سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** وتضمن مجموعة من الأسئلة الجوهرية التي تعالج مشكلة وفرضيات البحث، وهي تتعلق بمتغيرات البحث المستقلة منها والتابعة (الثقافة السائدة في المصرف– الجودة الشاملة– التدريب والتعلم – فرق العمل الفعّالة– اتخاذ القرارات الفعّالة– القيادة الإدارية الفعّالة). قُسمت هذه الأسئلة إلى عدة محاور وكانت هذه المحاور موزعة كما يلي:

- ✓ **المحور الأول:** يتكون من العبارات المتعلقة بالثقافة السائدة في المصرف. وتضمن هذا المحور /17/ سؤالاً، تراوحت أرقامها مابين 1-17.
- ✓ **المحور الثاني:** يتكون من العبارات المتعلقة بالجودة الشاملة. وتضمن هذا المحور /10/ أسئلة، تراوحت أرقامها مابين 18-27.
- ✓ **المحور الثالث:** يتكون من العبارات المتعلقة بالتدريب والتعلم. وتضمن هذا المحور /7/ أسئلة، تراوحت أرقامها مابين 28-34.
- ✓ **المحور الرابع:** يتكون من العبارات المتعلقة بفرق العمل الفعّالة. وتضمن هذا المحور /9/ أسئلة، تراوحت أرقامها مابين 35-43.
- ✓ **المحور الخامس:** يتكون من العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الفعّالة. وتضمن هذا المحور /9/ أسئلة، تراوحت أرقامها مابين 44-52.
- ✓ **المحور السادس:** يتكون من العبارات المتعلقة بالقيادة الإدارية الفعّالة. وتضمن هذا المحور /14/ سؤالاً، تراوحت أرقامها مابين 53-66.

وبالنسبة للمقياس المستخدم في تصميم الاستبيان، فقد كان مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وقد تمّ وفق هذا المقياس تصميم وصياغة الإجابات المتعلقة بأسئلة هذه الاستمارة الخاصة بالبحث، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تثقيل الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التثقيل	5	4	3	2	1

الجدول: من إعداد الباحثة

وقد تمّ توزيع الاستبيان على المبحوثين الخاضعين للدراسة والذين شملهم البحث، وطلب منهم بأَنْ يقوموا باختيار الإجابة المناسبة من بين الإجابات الخمس السابقة، والتي تعبّر عن رأيهم الصريح وذلك بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان.

ومن أجل اختبار الفرضيات تمّ الاعتماد على الوسط الحسابي (3)، والذي في ضوئه تقارن الأوساط الحسابية لكل سؤال مع هذا الوسط الحسابي (3)، من أجل قبول أو رفض فرضيات البحث المطروحة.

وللتأكد من مصداقية ووضوح المقاييس التي اعتمدها الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة، فقد تمّ اختبار قائمة الاستبيان من خلال عرضها على عددٍ من أعضاء الهيئة التدريسية وذوي

الخبرة في قسمي إدارة الأعمال والإحصاء، والذين بدورهم قاموا بإضافة بعض الجوانب الحيوية وإدخال بعض التعديلات المرتبطة بموضوع البحث، كذلك تمّ توزيعها على عددٍ محدودٍ من أفراد عينة البحث لأخذ أرائهم الأولية عنها ثم تمّ إجراء بعض التعديلات بعد إجراء الاختبار الأولي لقائمة الاستبيان.

وبعد أَنْ تمّ القيام بجمع الاستبيانات، جرت عملية تفريغ البيانات وجدولتها وتبويبها بالشكل الذي يناسب متغيرات البحث وفرضياته، وتمّ تحليل الاستمارات التي تمّ جمعها باستخدام الحاسوب، وبعدها تمّت عملية تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالبحث، بواسطة البرنامج الإحصائي spss17 (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، حيث يعتبر هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً من قبل شريحةٍ واسعةٍ من الطلبة والباحثين في مختلف الاختصاصات الإحصائية، والطبية، والهندسية، والزراعية، كما تمّت الاستعانة أيضاً بالبرنامج الإحصائي (Adelstat.ver1)، وتمّت المعالجة أيضاً باستخدام برنامج Excel ، كما قامت الباحثة أيضاً باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) – والذي يعرف أيضاً باختبار وثوقية الاستبيان– في تحليل الاستمارات التي تمّ جمعها واعتمادها في التحليل.

3/1/4 – المقاييس الإحصائية الوصفية والاختبارات المستخدمة في التحليل:

في هذه الدراسة تمّ استخدام عددٍ من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي تمّ اختيارها بالشكل الذي يُلائم متغيرات الدراسة المختلفة، وبما يخدم أهداف البحث، ويسهم في التوصل إلى النتائج المرجوة، وكانت هذه المقاييس والاختبارات على النحو التالي:

1– **اختبار (ألفا كرونباخ):** وذلك لقياس درجة الاتساق لأسئلة الاستبيان ومتغيرات الدراسة، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة، ولجميع أسئلة الاستبيان.

2– **مقاييس النزعة المركزية:** حيث تمّ اختيار المتوسط الحسابي من هذه المقاييس، نظراً لأنّه من أشهر مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً، وقد تمّ احتساب المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الاستبيان ومتغيراته، وكل متغير من المتغيرات على حدة.

3– **مقاييس التشتت:** ومن هذه المقاييس تمّ استخدام مقياس يتميز بكثرة الاستخدام وصلاحيته للاستخدام في الكثير من الحالات، وهو الانحراف المعياري ، حيث تمّ حساب قيمة هذا المقياس لجميع إجابات واتجاهات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبيان، ويمكن القول بأنّه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة، كلما دلّ ذلك على تجانس إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبيان وأنّها أقل تشتتاً، وكلما كانت تلك القيمة المركزية المحددة معبرة عن قيم التوزيع،

والعكس صحيح، بالإضافة إلى ما سبق فقد تمّ اختيار الانحراف المعياري من هذه المقاييس كونه يلقى قبولاً كاملاً كمقياس للتشتت لدى كافة الإحصائيين ومستخدمي الطرق الإحصائية في التحليلات الكمية وفي إجراء البحوث العلمية. (كابوس، 2004، ص28)

4- **الانحدار البسيط** (simple regression) : تمّ استخدام الانحدار البسيط لأجل اختبار فرضيات البحث، واختبار ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل المأخوذ في البحث على المتغير التابع، وقد تمّ أيضاً استخراج معامل التحديد، والذي يعبر عن النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغيرات المتغير التابع.

5- **معامل الارتباط سبيرمان:** وذلك بهدف قياس مدى قوة العلاقة ومعنويتها بين المتغير المستقل والتابع، وذلك عند مستوى الدلالة المأخوذ في البحث وهو(0.05)، واستخدام هذه المعاملات في اختبار فرضيات البحث وتحديد فيما إذا كانت هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة مدى قوة هذه العلاقة وشدتها، بالإضافة إلى طبيعة هذه العلاقة هل هي طردية أم عكسية؟

ويتم احتساب معامل ارتباط سبيرمان وفق العلاقة التالية:(الشوربجي، 1994، ص240)

$$r_s = 1 - \left(\frac{6 \sum d_i^2}{N(N^2 - 1)} \right)$$

حيث أنّ:

d_i: تمثل الفرق بين كل رتبتين متناظرتين للمتغيرين المراد حساب الارتباط فيما بينهما.

N: هي عدد المشاهدات (حجم العينة).

وبشكلٍ عام تصنف قوة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، على النحو التالي:

0.7 ≥ **R** ≥ 1 ارتباط قوي

0.5 ≥ **R** ≥ 0.7 ارتباط متوسط

R أقل من 0.5 ارتباط ضعيف

6- **إحصائية الاختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار):** تمّ استخدامها بهدف اختبار الفرضيات والحكم النهائي على الفرضيات المطروحة، وهل سيتمّ قبولها أم سيتمّ رفضها، وتحديد فيما إذا كانت مقبولة أو مرفوضة؟

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّه يتمّ استخدام إحصائية الاختبار Z عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 ، في حين أنّه يتم استخدام إحصائية الاختبارt (ستيودينت) عندما يكون حجم العينة أصغر من 30، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي3 =(1+2+3+4+5/5).

وتحسب قيمة إحصائية الاختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار)، التي تمّ استخدامها من قبل الباحثة للتحقق من فرضيات البحث وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ، من خلال العلاقة التالية: (كبية، 2003، ص97)

$$t, z = \left(\frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}} \right)$$

$\bar{x}$ المتوسط العام، μ المتوسط الافتراضي وهو هنا يساوي 3

σ الانحراف العام ، n عدد أفراد العينة

7- **التحليل العاملي:** يعتمد جوهر التحليل العاملي على تقليص عدد المتغيرات بحثاً عن بناءٍ أكثرَ شموليةٍ في تفسير الظاهرة محل البحث.(الجضعي،2005، ص471)

تمّ أيضاً استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لاختبار صدق المقاييس إحصائياً، والذي يهدف إلى فحص البيانات بغرض البحث عن الهيكل الذي يعبّر عن مجموعة من المتغيرات، وبالتالي فهو أداة لتقليل البيانات وبأسلوب المكونات الأساسية Principal Component، وبطريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير محاور مصفوفة المكونات الأساسية عمودياً، والمقصود من التدوير هو إعادة توزيع تشبعات المتغيرات على العوامل، حتى لا يستحوذ العامل الأول أو العوامل الأولى على أكبر قدر من التشبعات ويكون ذلك على حساب بقية العوامل.(غنيم، 2000، ص197)

يمكن الحكم على الصدق التجميعي لمقياس ما إذا توافرت في نتائج التحليل العاملي ما يلي:

1. معيار نسبة التباين: وهو التباين الإجمالي المفسر لكل العوامل، ولا يوجد حد أدنى يطبق دائماً لهذه النسبة، ومع ذلك يتفق الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية مثل الإدارة أنّ نسبة (60%) أو أقل تكون مقبولة. (رزق الله، 2002، ص341)
2. الجذر الكامن: Eigen values يجب أنْ لا يقل الجذر الكامن للعامل قبل التدوير عن (1) حتى يمكن القول بأنّه معنوي إحصائياً. ويمكن تعريف الجذر الكامن بأنّه: مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل.(الجضعي،2005، ص ص474−475)

3. تشبع العوامل: لمعرفة متى يكون تشبع العوامل معنوياً ودالاً إحصائياً بالاستناد إلى حجم العينة، تمّ الرجوع إلى رزق الله فـــي هذا المجال (رزق الله، 2002، ص348) والجدول التالي يوضح ذلك. وبما أنّ حجم العينة في هذا البحث يساوي (330) مفردة، يمكن عدّ التشبع معنوياً ودالاً إحصائياً إذا كانت القيمة المطلقة لذلك التشبع أكبر أو تساوي (0.35).

الجدول رقم (20): معنوية التشبع وفقاً لحجم العينة

وزن العامل (بالقيم المطلقة)	حجم العينة المناسب (أكبر أو يساوي)
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

المصدر: (رزق الله ، 2002، ص 348)

1. اختبارات الفروق(مان ويتني-كروسكال والاس)

من هذه الاختبارات تمّ استخدام الاختبارين اللامعلميين التاليين:(الجـــضعي،2005، ص ص669-687)

أ- مان ويتني (Man Whitney U): يسعى إلى فحص الفروق بين مجموعتين (المتغيـــر المستقل) من خلال مقارنة متوسط رتب كل مجموعة في المتغير التابع.

ب- كروسكال والاس (Kruscal Wallis): يسعى إلـــى فحـــص الفـــروق بـــين عـــدة مجموعات (المتغير المستقل) من خلال مقارنة متوسط رتب المجموعات في المتغيـــر التابع.

4/1/4 – اختبار صدق الأداة وثبات المقياس(ألفا كرونباخ):

تقوم الباحثة فيما يلي بعرض النتائج التي تمّ التوصل إليها لــدى اختبــار الثبــات والــصدق للمقاييس المستخدمة في البحث، وقد تمّ استخدام اختبار ألفا كرونباخ والتحليــل العــاملي، وذلــك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات البحث.

تمّ التأكد من أنّ الاستبيان المُعَد لهذا البحث صالح لقياس ما أُعِدّ لقياسه، وأنّه يشمل على العناصر التي يجب أَنْ تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وذلك من خلال:

أ- **الصدق الظاهري:**

تمّ من خلال عرض الاستبيان على عددٍ من المحكمين للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وُضِع من أجله، وهم أساتذة من قسمي إدارة الأعمال والإحصاء، وفي ضوء آراء المحكمين تمّ تعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، وخرج الاستبيان بصورته النهائية الجاهزة للتوزيع على أفراد العينة المدروسة.

ب- **ثبات أداة القياس**

يُقصد بثبات المقياس Reliability الاتساق الداخلي بين عباراته، ولثبــات المقيــاس جانبــان الأول هو استقرار Stability المقياس ويعني الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مــرات متتالية. أمّا الجانب الآخر لثبات المقياس فهو الموضوعية Objectivity وهو أَنْ يــتمّ الحــصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يُصممه.

وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس منها: طريقــة الاختبــار، وإعــادة الاختبــار Test - Retest أي تكرار استخدام أداة القياس في فترتين زمنيتين مختلفتين على نفس الأفراد وفي نفــس الظروف، وطريقة التجزئة النصفية Split – Half حيث يتمّ حساب معامل الارتباط بين مجمــوع النصفين، بالإضافة إلى طريقة الاختبارات المتوازية Parallel Test وطريقة جتمان Gutman. (عريض، 2008، ص86)

كما يقصد بثبات المقياس(الاتساق الداخلي) صحته، ودقته، وصــدقه فــي قيــاس المعلومــات المتعلقة بالأشخاص الخاضعين للاستبيان (المستجوبين أو الذين تــمّ استقــصاؤهم أو المــشمولين بالدراسة).

يُستخدم تحليل ألفا كرونباخ لتقدير وثوقية نتائج الاستبيانات. ويفترض التحليل بأنّ إجابة شخص ما على أحد الأسئلة المطروحة في الاستبيان تعكس شيئين:

أ – رأي هذا الشخص المتوافق إلى درجة ما مع آراء أغلبية الأشخاص الآخرين، وهو ما يصطلح تسميته بالرأي الصحيح.

ب – رأي هذا الشخص المتعارض مع آراء أغلبية الأشخاص الآخرين، والناتج عن قناعة شخصية متولدة ربما من تجربة فردية لا يمكن تعميمها على الآخرين وتؤثر على قراره. يصطلح تسمية هذا الرأي بالرأي الخاطئ (بسبب مخالفته للأغلبية).

ولتقدير وثوقية نتائج الاستبيان فقد تمّ استخدام تحليل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) حيث تُعتبر نتائج الاستبيان موثوقةً إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة. ويعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي α الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد. القيم القريبة من الواحد تعبر عن وثوقية مرتفعة، بينما القيم القريبة من الصفر تعبر عن وثوقية منخفضة، ويمكن التحقق من ثبات المقياس المستخدم واتساقه من خلال إعادة تطبيق نفس المقياس على ذات الأشخاص المشمولين بالبحث الذين تمّ استقصاؤهم.

تتأثر قيمة α أيضاً بعاملين: عدد الأسئلة المتضمنة في الاستبيان، والارتباط بين الإجابات على الأسئلة المطروحة، فكلما ازداد عدد الأسئلة تزداد نسبياً وثوقية الاستبيان، وكذلك كلما كان هناك ارتباط إحصائي أكبر بين الإجابات على مختلف الأسئلة، كلما كانت الوثوقية أكبر، لذلك تدعى هذه الوثوقية أيضاً بوثوقية التمّاسك الداخلي (الاتساق الداخلي) لنتائج الاستبيان.

يعطى المعامل α بالعلاقة: (Sekaran, 1984,P158)

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k}(S_i^2)}{S_{sum}^2}\right)$$

حيث: k – عدد الأسئلة المتضمنة في الاستبيان.

S_i^2 – تشتت إجابات العاملين على السؤال رقم i.

S_{sum}^2 – تشتت مجموع إجابات العاملين (يعطى لكل عامل علامة تساوي مجموع علامات الأسئلة التي أجاب عليها ثم يحسب التشتت).

لقد تمّ إجراء اختبار المصداقية (تحليل كرونباخ ألفا) على جميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بفرضيات البحث، وذلك لمعرفة درجة الاتساق الداخلي (وثوقية الاستبيان) بين ردود العاملين على أسئلة الاستبيان66، ويمكن تفسير α على أنّها معامل الارتباط بين الإجابات، ويعتبر اختبار المصداقية كرونباخ ألفا ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من(60%)، ومقبولاً إذا كان يقع بين (60%-70%) ، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (70%-80%)، وممتازاً إذا كان أكبر من(80%) (Sekaran, 1984,P158)

ولاختبار مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، فقد قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمقاييس البحث وحساب درجة الموثوقية في الاستبيان، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.17.

يُبين الجدول التالي النتائج التي تمّ الحصول عليها في هذا الخصوص، حيث يبين قيمة وثوقية الاستبيان بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان على حدة، وللاستبيان كاملاً، وهي كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج وثوقية الاستبيان

متغيرات البحث	نوع المتغير	عدد الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	قيمة معامل ألفا	الترتيب حسب درجة الموثوقية
ثقافة المنظمة	مستقل	17	57.36	8.39	70.52	0.8520	----
إدارة الجودة الشاملة	تابع	10	34.97	5.63	31.70	0.8473	3
التدريب والتعلم	تابع	7	24.38	4.02	16.18	0.7681	5
فرق العمل الفعّالة	تابع	9	31.05	5.46	29.87	0.8599	2
اتخاذ القرارات الفعّالة	تابع	14	30.47	4.85	23.54	0.7762	4
القيادة الإدارية الفعّالة	تابع	10	48.12	7.79	60.79	0.8758	1
كامل الاستبيان	---	66	226.37	30.79	948.51	0.9589	----

من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن القول: بأنّ مقياس القيادة الإدارية الفعّالة يتمتع بوثوقية ممتازة ويتسم بالثبات واتساق داخلي مرتفع، حيث بلغت قيمة معامل ألفا له (0.8758)، ويليه مقياس فرق العمل الفعّالة حيث يتمتع هذا المقياس بوثوقية ممتازة ويتسم بالثبات واتساق داخلي مرتفع، وقد بلغت قيمة معامل ألفا له (0.8599)، ويليه أيضاً مقياس الجودة الشاملة وبلغت

قيمة معامل ألفا(0.8473) في حين أنّ أقل درجة موثوقية من بين جميع مقـــاييس البحـــث كانـــت لمقياس التدريب والتعلم، وفيه بلغت قيمة معامل ألفا له (0.7681)، وهي وثوقية جيدة ويتمتع هـــذا المقياس باتساق داخلي جيد. أمّا بالنسبة لكامل أسئلة الاستبيان فقد بلغت قيمة معامل(الثبات) ألفا له (0.9589)، والنسبة الأخيرة تعني أنّه إذا قمنا بإعادة توزيع الاستبيان على نفس الأشخاص، فإننـــا سنحصل تقريباً على نفس الإجابات بنسبة (95%).

ج- نتائج التحليل العاملي

توضح الجداول الآتية نتائج التحليل العاملي:

- اختبار صلاحية صدق مقياس ثقافة المنظمة ونمط المنظمات الذكية:

الجدول رقم (22): نتائج التحليل العاملي لمقياس ثقافة المنظمة ونمط المنظمات الذكية

رمز عبارات المقياس	تشبعات العوامل								
	عامل1	عامل2	عامل3	عامل4	عامل5	عامل6	عامل7	عامل8	عامل9
Q1	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q2	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q3	0.476	------	------	------	------	------	------	------	------
Q4	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q5	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q6	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q7	------	------	------	0.83	------	------	------	------	------
Q8	------	0.461	------	------	------	------	------	------	------
Q9	------		------	------	------	------	0.487	------	------
Q10	0.416	------	------	------	------	------	------	------	------
Q11	0.772	------	------	------	------	------	------	------	------
Q12	0.798	------	------	------	------	------	------	------	------
Q13	0.855	------	------	------	------	------	------	------	------
Q14	0.639	------	------	------	------	------	------	------	------
Q15	0.748	------	------	------	------	------	------	------	------
Q16	------	------	------	------	------	------	------	0.619	------
Q17	------	------	------	------	------	------	------	------	------
W18	------	------	------	------	------	------	------	------	------
W19	------	------	------	------	0.54	------	------	------	------
W20	------	------	------	------	------	------	0.714	------	------

------	------	------	------	------	------	------	------	------	W21
------	------	------	------	------	------	------	------	------	W22
------	------	------	------	------	------	0.594	------	------	W23
------	------	------	------	0.401	------	------	------	------	W24
------	------	------	------	------	------	------	------	------	W25
------	------	------	------	------	------	------	------	0.494	W26
------	------	------	------	------	------	------	0.451	------	W27
------	------	------	------	------	------	0.535	------	------	E28
------	------	------	------	------	------	------	0.371	------	E29
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E30
------	------	0.718	------	------	------	------	------	------	E31
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E32
------	------	------	------	------	------	0.792	------	------	E33
------	------	------	------	------	------	0.663	------	------	E34
------	------	------	------	0.531	------	------	------	------	R35
------	------	------	------	0.833	------	------	------	------	R36
------	------	------	------	------	------	------	0.628	------	R37
------	------	------	------	------	------	------	0.61	------	R38
------	------	------	------	------	------	0.445	------	------	R39
------	0.602	------	------	------	------	------	------	------	R40
0.789	------	------	------	------	------	------	------	------	R41
------	------	------	------	------	------	------	0.574	------	R42
------	------	------	------	------	------	------	------	0.459	R43
------	------	------	------	------	------	------	0.561	------	T44
------	------	------	------	------	------	------	0.604	------	T45
------	------	------	------	------	------	------	------	------	T46
------	------	------	------	------	------	------	------	------	T47

T48	------	------	------	------	------	------	------	------	------
T49	0.653	------	------	------	------	------	------	------	------
T50	0.73	------	------	------	------	------	------	------	------
T51	------	------	------	------	------	------	------	------	------
T52	0.518	------	------	------	------	------	------	------	------
Y53	------	0.704	------	------	------	------	------	------	------
Y54	0.456	------	------	------	------	------	------	------	------
Y55	------	------	------	------	------	0.617	------	------	------
Y56	------	------	------	------	------	0.777	------	------	------
Y57	------	------	------	------	------	0.85	------	------	------
Y58	------	------	------	------	------	0.497	------	------	------
Y59	0.514	------	------	------	------	------	------	------	------
Y60	0.525	------	------	------	------	------	------	------	------
Y61	------	------	------	------	------	------	0.547	------	------
Y62	------	------	------	------	------	------	------	0.609	------
Y63	------	------	------	0.543	------	------	------	------	------
Y64	0.534	------	------	------	------	------	------	------	------
Y65	------	------	------	0.558	------	------	------	------	------
Y66	------	------	------	0.634	------	------	------	------	------
الجذر الكامن قبل التدوير	19.13	5.05	3.46	2.98	2.67	2.38	2.14	1.96	1.90
الجذر الكامن بعد التدوير	8.78	4.72	4.06	3.74	3.20	3.00	2.91	2.44	2.22
النسبة المئوية للتباين المفسر	13.30	7.15	6.14	5.67	4.85	4.54	4.41	3.69	3.37
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	13.30	20.45	26.59	32.26	37.11	41.65	46.06	49.75	53.12

الجدول رقم (23): تابع نتائج التحليل العاملي لمقياس ثقافة المنظمة ونمط المنظمات الذكية

رمز عبارات المقياس	تشبعات العوامل								
	عامل10	عامل11	عامل12	عامل13	عامل14	عامل15	عامل16	عامل17	عامل18
Q1	------	------	0.791	------	------	------	------	------	------
Q2	------	------	------	------	------	------	0.766	------	------
Q3	------	------	------		------	------	------	------	------
Q4	------	------	------	0.813	------	------	------	------	------
Q5	------	------	0.603	------	------	------	------	------	------
Q6	------	------	------	------	------	------	------	0.592	------
Q7	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q8	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q9	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q10	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q11	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q12	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q13	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q14	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q15	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q16	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Q17	0.571	------	------	------	------	------	------	------	------
W18	------	------	------	------	0.761	------	------	------	------
W19	------	------	------	------	------	------	------	------	------
W20	------	------	------	------	------	------	------	------	------
W21	------	------	0.791	------	------	------	------	------	------
W22	------	------	------	------	------	------	0.766	------	------
W23	------	------	------	------	------	------	------	------	------

------	------	------	------	------	------	------	------	------	W24
------	------	------	------	0.238	------	------	------	------	W25
------	------	------	------	------	------	------	------	------	W26
------	------	------	------	------	------	------	------	------	W27
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E28
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E29
------	------	------	------	------	------	------	------	0.83	E30
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E31
------	------	------	------	------	------	------	0.765	------	E32
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E33
------	------	------	------	------	------	------	------	------	E34
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R35
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R36
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R37
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R38
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R39
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R40
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R41
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R42
------	------	------	------	------	------	------	------	------	R43
------	------	------	------	------	------	------	------	------	T44
------	------	------	------	------	------	------	------	------	T45
------	------	------	0.809	------	------	------	------	------	T46
------	0.74	------	------	------	------	------	------	------	T47
------	------	------	0.417	------	------	------	------	------	T48
------	------	------	------	------	------	------	------	------	T49
------	------	------	------	------	------	------	------	------	T50

T51	------	0.382	------	------	------	------	------	------	------
T52	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y53	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y54	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y55	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y56	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y57	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y58	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y59	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y60	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y61	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y62	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y63	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y64	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y65	------	------	------	------	------	------	------	------	------
Y66	------	------	------	------	------	------	------	------	------
الجذر الكامن قبل التدوير	1.78	1.58	1.52	1.45	1.27	1.15	1.11	1.05	1.04
الجذر الكامن بعد التدوير	2.22	2.20	2.13	2.06	2.02	2.00	2.00	1.97	1.96
النسبة المئوية للتباين المفسر	3.37	3.33	3.23	3.12	3.07	3.04	3.02	2.99	2.97
النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر	56.48	59.82	63.04	66.17	69.23	72.27	75.29	78.28	81.26

يتضحُ من الجدولين السابقين أنّه قد تمّ استخلاص ثمانية عشر عاملاً من جميع العبارات المتعلقة بثقافة المنظمة ونمط المنظمات الذكية، وهذه العوامل هي:

العامل الأول:

تمّ تحميله بسبع عشرة عبارة هي:
(66,62,58,57,52,50,48,47,41,24,15,14,13,12,11,10,3)، وهذا العامل يفسر نسبة (13.30%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني: تمّ تحميله بتسع عبارات هي:(51,43,42,40,36,35,27,25,8)، وهذا العامل يفسر نسبة (7.15%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث: تمّ تحميله بخمس عبارات هي:(37,32,31,26,21)، وهذا العامل يفسر نسبة (6.14%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الرابع: تمّ تحميله بخمس عبارات هي:(65,64,63,61,7)، وهذا العامل يفسر نسبة (5.67%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الخامس: تمّ تحميله بأربع عبارات هي:(34,33,22,19)، وهذا العامل يفسر نسبة (4.85%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل السادس: تمّ تحميله بأربع عبارات هي:(56,55,54,53)، وهذا العامل يفسر نسبة (4.54%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل السابع: تمّ تحميله بأربع عبارات هي:(59,29,20,9)، وهذا العامل يفسر نسبة (4.41%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثامن: تمّ تحميله بثلاث عبارات هي:(60,38,16)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.69%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل التاسع: تمّ تحميله بعبارة واحدة هي:(39)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.37%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل العاشر: تمّ تحميله بعبارتين فقط هما:(28,17)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.37%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الحادي عشر: تمّ تحميله بعبارتين فقط هما:(49,30)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.33%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثاني عشر: تمّ تحميله بعبارتين فقط هما:(5,1)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.23%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثالث عشر: تمّ تحميله بعبارة واحدة فقط هي:(4)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.12%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الرابع عشر: تمّ تحميله بعبارتين فقط هما:(23,18)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.07%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الخامس عشر: تمّ تحميله بعبارتين فقط هما: (46,44)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.04%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل السادس عشر: تمّ تحميله بعبارة واحدة فقط هي:(2)، وهذا العامل يفسر نسبة (3.02%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل السابع عشر: تمّ تحميله بعبارتين فقط هما: (45,6)، وهذا العامل يفسر نسبة (2.99%) من التباين الكلي للعبارات.

العامل الثامن عشر: تمّ تحميله بأربع عبارات هي:(34,33,22,19)، وهذا العامل يفسر نسبة (4.85%) من التباين الكلي للعبارات.

يمكن القول إنّ المقاييس المستخدمة في هذا البحث فيما يخص الخصائص الشخصية للعاملين تتمتع جميعها بالصدق التجميعي Convergent Validity وذلك للأسباب التالية:

1. تحقّق شرطي استخدام التحليل العاملي الرئيسيين وهما:

أ- مقياس Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) والذي قيمته تساوي (0.613)، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.35)، وهذا يدلّ على كفاية حجم العينة على نحو جيد، علماً أنّ الحد غير المقبول هو أقل من (0.35). (Leech,2005,P245)

ب- درجة المعنوية لاختبار Bartlett تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات، تكفي لاستخدام التحليل العاملي. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار KOM and Bartlett.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار KOM and Bartlett

اختبار KMO	0.613	
اختبار Bartlett	كاي مربع	23533.793
	درجات الحرية	2145
	المعنوية	0.000

2. كانت تشبعات عبارات المقياس على العوامل الخمسة، أي أكبر من حد القبول المناسب (0,35) لحجم عينة أكبر من (250) مفردة. كما أنّ كافة قيم الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن.
3. كانت نسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة (81.26%)، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%) (رزق الله، 2002، ص348) وكافة نسب التباين التي يفسرها العامل المحدد تفوق (0,05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية.

2/4 – المبحث الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث:

يتألف التحليل الإحصائي لعينة البحث من البنود الآتية:

4/ 1/2 – تحليل إجابات أسئلة الاستبيان:

- **أولاً: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير (الثقافة السائدة في المصرف):**

يوضح الجدول التالي قيمة كلٍ من المتوسط الحسابي والانحراف المعيــاري لإجابــات أفــراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل، وهو(ثقافة المنظمة):

الجدول رقم (25): الإحصاءات الوصفية لمتغير ثقافة المنظمة

رمز السؤال	صيغة السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
Q1	تتبنى الإدارة قيماً أساسية ملزمة للعاملين في المصرف	3.54	0.89	70.79
Q2	يتمّ العمل بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية	3.89	0.70	77.88
Q3	تعد القواعد والإجراءات التنظيمية عادلة	3.13	0.85	62.52
Q4	تعد القواعد والإجراءات التنظيمية مفهومة وواضحة	3.64	0.67	72.85
Q5	تساعد القواعد والإجراءات على تنفيذ العمل بسرعة	3.57	0.90	71.39
Q6	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التغيير والتطوير	3.35	0.91	67.09
Q7	هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في النظم وآلية العمل ستكون لصالحهم	3.15	0.89	63.05
Q8	يشعر العامل بأهمية العمل الذي يقوم به	3.74	0.84	74.83
Q9	يفتخر العامل بالعمل لدى المصرف	3.94	0.78	78.81
Q10	يرتبط العامل ارتباطاً قوياً بالإدارة التي يعمل بها	3.25	1.10	65.10
Q11	يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة عادلة ومتساوية	2.73	1.02	54.50
Q12	يعطى العاملون في المصرف فرصة عادلة لسماع شكواهم	2.92	1.08	58.41
Q13	يعطى العاملون في المصرف فرصة عادلة لمعالجة شكواهم	2.72	0.93	54.37
Q14	تشجع إدارة المصرف على الإبداع والابتكار	3.33	0.94	66.69

Q15	تنمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين	3.07	1.05	61.39
Q16	يدرك العاملون ضرورة رسم صورة مشرقة عن المنظمة	4.13	0.64	82.58
Q17	يعتبر الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين	3.25	1.05	65.03
	كامل المتغير (ثقافة المنظمة)	**3.37**	**0.90**	**---**

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنّ السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هو السؤال المتعلق بإدراك العاملين ضرورة رسم صورة مشرقة عن المنظمة، وهذا يعني أنّ إدراك العاملين ضرورة رسم صورة مشرقة عن المنظمة، هو من أكثر ما يمكن أَنْ يسهم في تعزيز الثقافة السائدة في المصرف، ويليه في الأهمية النسبية افتخار العامل بالعمل لدى المصرف، في حين أنّ العاملين (أفراد العينة) قد أعطوا الاهتمام الأقل بإعطاء العاملين في المصرف فرصة عادلة لمعالجة شكواهم.

ومن جميع النتائج السابقة يمكن القول: بأنّ أكثر ما تمّ التركيز عليه من قبل أفراد عينة البحث، هو إدراك العاملين ضرورة إعطائهم فكرة جيدة ورسم صورة مشرقة عن المنظمة (المصرف)، وافتخار العامل بالعمل لدى المصرف، الأمر الذي يُحتم على إدارات هذه المصارف العمل على مساعدة العاملين وتحفيزهم على رسم صورة مشرقة عن المنظمة.

- **ثانياً: الإحصاءات الوصفية لإجابات العاملين على الأسئلة المتعلقة بمتغير(الجودة الشاملة):**

يوضح الجدول التالي قيمة كلٍ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع، وهو(الجودة الشاملة):

الجدول رقم(26): الإحصاءات الوصفية لمتغير الجودة الشاملة

رمز السؤال	صيغة السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
W18	يوجد لدى للعاملين وعي عن الجودة الشاملة	3.07	0.95	61.46
W19	يمتلك العاملون مهارات فنية تمكّن من تقديم الخدمات بجودة عالية	3.58	0.78	71.66
W20	توجد رؤية مشتركة واضحة بين القادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المصرفية	3.57	0.86	71.39
W21	يتمّ تدريب العاملين على مبادئ ومعايير الجودة الشاملة	3.13	1.03	62.65
W22	يتمّ العمل باستمّرار على تحسين جودة أساليب الخدمة	3.54	0.96	70.86

W23	يؤدي المصرف الخدمة المطلوبة للعميل من أول مرة	3.55	0.77	70.99
W24	يستجيب العامل للعميل مهما كانت درجة انشغاله	3.54	0.87	70.86
W25	يحافظ العاملون على المظهر اللائق أمام العميل	4.02	0.68	80.33
W26	يشعر العميل بالرضا عن الخدمة المقدمة له من المصرف	3.60	0.76	72.05
W27	يحصل العاملون على التغذية العكسية عن جودة الخدمة من جمهور العملاء	3.36	0.95	67.22
	كامل المتغير(الجودة الشاملة)	**3.50**	**0.86**	

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنّ السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هو السؤال المتعلق بمحافظة العاملين على المظهر اللائق أمام العميل، وهذا يعني أنّ قيام العاملين بالمحافظة على المظهر اللائق أمام العميل، هو من أكثر ما يمكن أنْ يسهم في تعزيز الجودة الشاملة في المصرف، ويليه في الأهمية النسبية شعور العميل بالرضا عن الخدمة المقدمة له من المصرف، في حين أنّ العاملين (أفراد العينة) قد أعطوا الاهتمام الأقل حول وجود وعي لدى العاملين عن الجودة الشاملة، وهذا إِنْ دلّ على شيء فإنّما يدل على انخفاض درجة هذا الوعي.

ومن جميع النتائج السابقة يمكن القول: بأنّ أكثر ما تمّ التركيز عليه من قبل أفراد عينة البحث، هو محافظة العاملين على المظهر اللائق أمام العميل، وشعور العميل بالرضا عن الخدمة المقدمة له من المصرف، الأمر الذي يُحتم على إدارات هذه المصارف توجيه العاملين لديها بضرورة المحافظة على المظهر اللائق أمام العميل، والسعي الدائم لكسب رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

- **ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لإجابات العاملين على الأسئلة المتعلقة بمتغير (التدريب والتعلم):**

يوضح الجدول التالي قيمة كلٍ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع، وهو(التدريب والتعلم):

الجدول رقم (27): الإحصاءات الوصفية لمتغير التدريب والتعلم

رمز السؤال	صيغة السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
E28	يساهم التدريب والتعلم في تحسين أداء العاملين في المصرف	4.35	0.64	86.95
E29	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين بصورة مستمّرة	3.55	0.75	70.93
E30	يوجد قسم متخصص للتدريب داخل المصرف	2.88	1.08	57.68
E31	يتم تقييم المتدربين في نهاية كل دورة تدريبية	3.24	1.02	64.77
E32	يتمّ مقارنة أداء العاملين قبل التدريب وبعده	3.00	0.99	60.07
E33	يتم توفير الجو الملائم لتنفيذ محتوى الدورات التدريبية	3.35	0.92	66.95
E34	يؤدي التدريب والتعلم لتحسين جودة الخدمة	4.02	0.73	80.40
	كامل المتغير(التدريب والتعلم)	**3.48**	**0.87**	

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنّ السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هو السؤال المتعلق بمساهمة التدريب والتعلم في تحسين أداء العاملين في المصرف، وهذا يعني أنّ مساهمة التدريب والتعلم في تحسين أداء العاملين في المصرف هو من أكثر ما يمكن أنْ يسهم في تعزيز التدريب والتعليم في المصرف، ويليه في الأهمية النسبية أنّ التدريب والتعلم يؤدي لتحسين جودة الخدمة، في حين أنّ العاملين (أفراد العينة) قد أعطوا الاهتمام الأقل حول وجود قسم متخصص للتدريب داخل المصرف.

ومن جميع النتائج السابقة يمكن القول: بأنّ أكثر ما تمّ التركيز عليه من قبل أفراد عينة البحث، هو مساهمة التدريب والتعلم في تحسين أداء العاملين في المصرف، وأنّ التدريب والتعلم يؤدي لتحسين جودة الخدمة المقدمة في المصرف، الأمر الذي يحتم على إدارات هذه المصارف الاهتمام بالتدريب وتعزيزه.

- **رابعاً: الإحصاءات الوصفية لإجابات العاملين على الأسئلة المتعلقة بمتغير(فرق العمل الفعّالة):**

يوضح الجدول التالي قيمة كلٍ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع، وهو(فرق العمل الفعّالة):

الجدول رقم (28): الإحصاءات الوصفية لمتغير فرق العمل الفعّالة

رمز السؤال	صيغة السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
R35	تتميز العلاقة بين القادة والمرؤوسين بالود والاحترام	3.77	0.71	75.43
R36	يميل موظفو الإدارة الواحدة لأداء مهامهم بصورة جماعية	3.58	0.74	71.59
R37	يشترك موظفو الإدارة في صياغة الأهداف	3.05	1.02	60.93
R38	يحرص أفراد الإدارة على تكامل مهاراتهم	3.31	0.95	66.16
R39	يتم تطوير فريق عمل فعال لمعالجة المشكلات الطارئة	3.26	0.99	65.17
R40	يتم اختيار أفراد فريق العمل بصورة تتناسب مع مهام الفريق	3.35	0.93	67.09
R41	يقاس التنافس بين فرق العمل بانتظام	3.00	0.96	60.00
R42	يشعر أفراد الفريق بالفخر تجاه إنجازات فريقهم	3.88	0.80	77.55
R43	يعمل أفراد الفريق وفقاً لمتطلبات المصلحة العامة بالمصرف	3.86	0.79	77.15
كامل المتغير(فرق العمل الفعّالة)		**3.33**	**0.90**	

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنّ السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هو السؤال المتعلق بشعور أفراد الفريق بالفخر تجاه إنجازات فريقهم، وهذا يعني أنّ شعور أفراد الفريق بالفخر تجاه إنجازاتهم، هو من أكثر ما يمكن أنْ يسهم في تعزيز عمل ودور فرق العمل الفعّالة في المصرف، ويليه في الأهمية النسبية قيام أفراد الفريق بالعمل وفقاً لمتطلبات المصلحة العامة بالمصرف، في حين أنّ العاملين (أفراد العينة) قد أعطوا الاهتمام الأقل حول قياس التنافس بين فرق العمل بانتظام.

من جميع النتائج السابقة يُمكن القول: بأنّ أكثر ما تمّ التركيز عليه من قبل أفراد عينة البحث، هو شعور أفراد الفريق بالفخر تجاه إنجازات فريقهم، وقيام أفراد الفريق بالعمل وفقاً لمتطلبات

المصلحة العامة بالمصرف، الأمر الذي يحتم على إدارات هذه المصارف بتشجيع فرق العمل وتفعيلها وتعزيز دورها حتى يفتخر العاملون بإنجازات فريقهم، وتوجيه العاملين وأفراد فرق العمل إلى ضرورة العمل وفقاً لمتطلبات المصلحة العامة بالمصرف.

- **خامساً: الإحصاءات الوصفية لإجابات العاملين على الأسئلة المتعلقة بمتغير(اتخاذ القرارات الفعّالة):**

يوضح الجدول التالي قيمة كلٍ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع: وهو(اتخاذ القرارات الفعّالة):

الجدول رقم (29): الإحصاءات الوصفية لمتغير اتخاذ القرارات الفعّالة

رمز السؤال	صيغة السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
T44	يتمّ اتخاذ القرار بناء على المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة	3.58	0.72	71.59
T45	تراعى المتغيرات البيئية عند اتخاذ القرار	3.64	0.76	72.72
T46	يحرص القادة على أهمية انسياب المعلومات من أجل جودة اتخاذ القرار	3.58	0.69	71.59
T47	يشارك العاملون في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات	2.63	0.99	52.65
T48	يشجع المصرف على الحوار البناء لحل مشكلات العمل	3.18	1.06	63.51
T49	تساعد المشاركة في القرار في خلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين	3.57	1.07	71.46
T50	يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه بالقرارات التي تهمهم	3.18	0.98	63.51
T51	تبلغ القرارات للعاملين بشكل واضح	3.74	0.74	74.70
T52	تبلغ القرارات للعاملين بالوقت المناسب	3.39	0.99	67.81
	كامل المتغير(اتخاذ القرارات الفعّالة)	**3.34**	**0.89**	

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنّ السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هو السؤال المتعلق بتبليغ القرارات للعاملين بشكل واضح، وهذا يعني أنّ تبليغ القرارات للعاملين بشكل واضح، هو من أكثر ما يمكن أَنْ يسهم في تعزيز اتخاذ القرار الفعال في المصرف، ويليه في الأهمية النسبية مراعاة المتغيرات البيئية عند اتخاذ القرار، في حين أنّ العاملين (أفراد العينة) قد أعطوا الاهتمام الأقل حول مشاركة العاملين في مختلف المستويات

الإدارية في اتخاذ القرار، وهذا إنْ دل على شيء فإنّما يدلّ على انخفاض درجة مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرار.

من جميع النتائج السابقة يمكن القول: بأنّ أكثر ما تمّ التركيز عليه من قبل أفراد عينة البحث، هو تبليغ القرارات للعاملين بشكل واضح، ومراعاة المتغيرات البيئية عند اتخاذ القــرار، الأمــر الذي يُحتم على إدارات هذه المصارف الإسراع ما أمكن في تبليغ القرارات للعاملين، وأَنْ يكــون هذا التبليغ واضحاً وفي الوقت المناسب.

- **سادساً: الإحصاءات الوصفية لإجابات العاملين على الأسئلة المتعلقة بمتغير(القيادة الإداريــة الفعّالة):**

يوضح الجدول التالي قيمة كلٍ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينــة البحث على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع، وهو(القيادة الإدارية الفعّالة):

الجدول رقم (30): الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الإدارية الفعّالة

رمز السؤال	صيغة السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%
Y53	يتصرف أفراد الإدارة العليا بطريقة توضح أنهم في موقع المسؤولية	3.69	0.80	73.84
Y54	يتمّتع القادة بصلاحيات عالية	3.81	0.95	76.16
Y55	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للقادة مع حجم مسؤولياتهم	3.45	0.89	68.94
Y56	يستخدم القائد صلاحياته لحل مشكلات وصعوبات العمل	3.48	0.79	69.67
Y57	يخطط القادة للمستقبل بشكل جيد	3.22	0.74	64.37
Y58	أثبتت قرارات القيادة في الفترات السابقة نجاحها	3.26	0.97	65.23
Y59	يبحث القائد عن التمّيز والنجاح في العمل	3.86	0.80	77.15
Y60	يصدر القائد تعليماته بشكل ودي للمرؤوسين	3.53	0.78	70.66
Y61	يتعامل القائد مع مرؤوسيه بمرونة	3.54	0.87	70.86
Y62	يوجد لدى القائد أسلوب فعال لتحفيز موظفيه	3.34	0.90	66.75
Y63	يهتمّ القائد بمرؤوسيه ويعتبرهم من أولوياته	3.21	0.97	64.11

Y64	يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في القرارات	3.01	0.98	60.26
Y65	يقوم القائد بتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين	3.27	0.96	65.50
Y66	ليس هناك صعوبة في الاتصال مع القائد	3.45	1.12	68.94
كامل المتغير(القيادة الإدارية الفعّالة)		**3.54**	**0.85**	

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنّ السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، هو السؤال المتعلق بقيام القائد بالبحث عن التميز والنجاح في العمــل، وهــذا يعني أنّ بحث القائد عن التميز والنجاح في العمل هو من أكثر ما يمكن أَنْ يسهم في تعزيز عمــل القيادة الإدارية الفعّالة، ويليه في الأهمية النسبية تمتّع القادة بــصلاحيات عاليـــة، فـــي حـــين أنّ العاملين (أفراد العينة) قد أعطوا الاهتمام الأقل حول اهتمام القائد بمرؤوســـيه واعتبــارهم مـــن أولوياته، وهذا إِنْ دلَّ على شيء فإنّما يدلّ على أنّ اهتمام القائد بمرؤوسيه ينبغي أَنْ يكون بدرجة أكبر من ذلك.

من جميع النتائج السابقة يمكن القول: بأنّ أكثر ما تمّ التركيز عليه من قبل أفراد عينة البحث، هو قيام القائد بالبحث عن التميز والنجاح في العمل، وتمتع القادة بصلاحيات عالية، الأمر الــذي يحتم على إدارات هذه المصارف حث القادة على التميز والنجاح فـــي العمـــل، وإعطـــاء القائـــد صلاحيات عالية تمكنهم من اتخاذ قرارات فعّالة، والعمل باستمرار على تطـــوير قـــدرات كافـــة العاملين وتمكينهم لدى المصارف.

2/2/4 – التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية (الشخصية) لعينة البحث:

أ- **توزيع أفراد العينة وفق الجنس:**

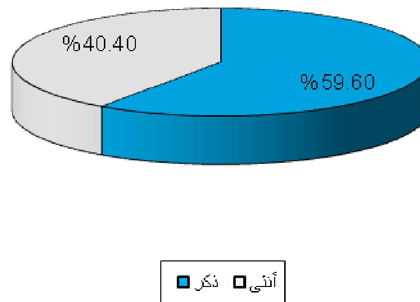
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس (ذكر– أنثى)، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية:

الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة وفق الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية %
ذكر	180	59.6%
أنثى	122	40.4%
المجموع الكلي	302	100%

يُبين الجدول السابق أنّ نسبة الذكور في عينة البحث قد بلغت (59.6%)، أما نسبة الإناث فبلغت (40.4%) من عينة البحث. والعمل في المصارف عينة البحث يلقى رواجاً لدى الإناث، كما أنّه قطاع يتمتع بمزايا وظيفية جيدة في الآونة الأخيرة، على العكس من القطاعات الإنتاجية والصناعية التي تحتاج إلى الكثير من الجهد، والتي يغلب فيها عادةً عدد الذكور ويفوق عدد الإناث.

والشكل رقم (18) يوضح ما سبق.



ب- **توزيع أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية:**

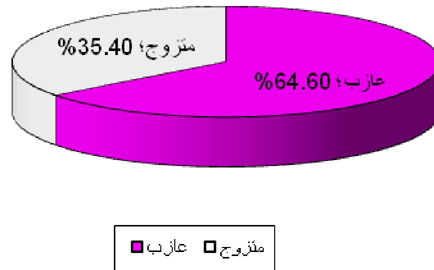
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسب المئوية %
عازب	195	64.6%
متزوج	107	35.4%
المجموع الكلي	302	100%

يتضح من الجدول السابق أنّ نسبة العازبين قد بلغت (64.6%) من عدد أفراد العينة، أما نسبة المتزوجين فقد بلغت (35.4%) من حجم العينة الكلي.

والشكل رقم (19) يوضح ما سبق.



ت- توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

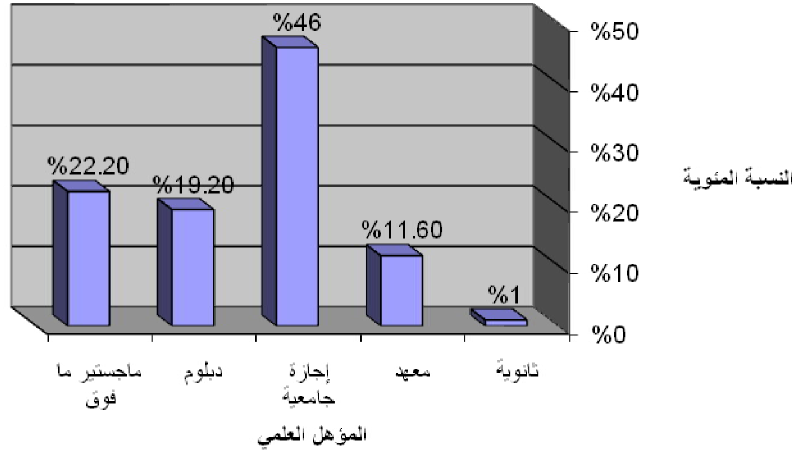
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي الذي يحمله الأفراد، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية %
ثانوية	3	1%
معهد	35	11.6%
إجازة جامعية	139	46%
دبلوم	58	19.2%
ماجستير ما فوق	67	22.2%
المجموع الكلي	302	100%

يتضح من الجدول السابق أنّ من يحملون إجازة جامعية يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف أفراد العينة وفق المؤهل العلمي، حيث بلغت (46%) وهذه بلا شك نسبة جيدة تعكس المستوى التعليمي الجيد لموظفي المصارف الخاصة في عينة البحث، وهو مستوى مقبول إلى حد كبير ويمكن الاعتماد عليه كأساس عند ممارسة القيادة الإدارية الفعّالة واتخاذ القرارات الفعّالة، ونشر ثقافة التعلم واكتساب المعرفة والمشاركة بالمعلومات، فهذه النسبة من حملة الإجازة الجامعية، تعكس أيضاً مدى إمكانية استيعاب العاملين في القطاع المصرفي الخاص للتطورات الجارية في البيئة المحيطة. أما نسب من يحملون شهادات عليا (دبلوم- ماجستير فما فوق) فهي (41.4%)، وهذه النسبة يمكن أَنْ تسهم في تطوير آليات العمل في القطاع المصرفي الخاص، في حين أنّ من يحملون شهادات أقل من إجازة جامعية (معهد-ثانوية) فنسبتهم بلغت (12.6%)، وهي نسبة مقبولة مقارنة بنسبة من يملكون الإجازات الجامعية والشهادات العليا.

والشكل رقم (20) يوضح ما سبق.



ث- توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية:

يوضح الجدول التالي النتائج التي تمّ التوصل إليها بهذا الخصوص:

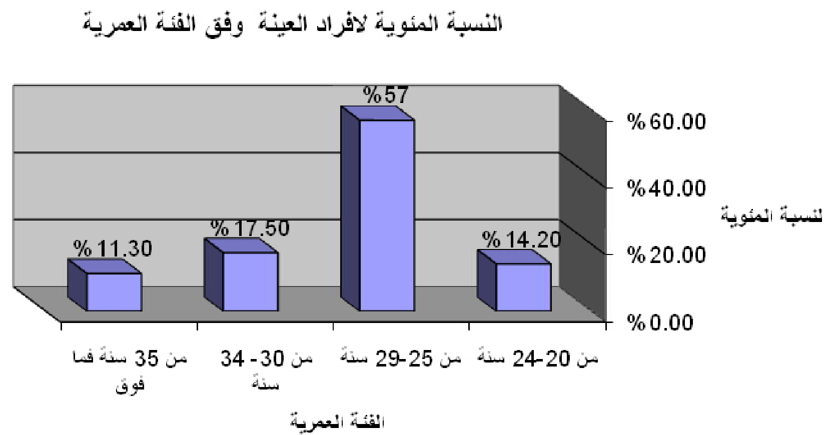
الجدول رقم (34): توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسب المئوية %
من 20–24 سنة	43	14.2%
من 25–29 سنة	172	57%
من 30– 34 سنة	53	17.5%
35 سنة فما فوق	34	11.3%
المجموع الكلي	302	100%

يتضح من الجدول السابق أنّ نسبة من تتراوح أعمارهم بين 20–24 سنة قد بلغت(14.2%) من عدد أفراد العينة، أما نسبة من تتراوح أعمارهم بين 25–29 سنة فقد بلغت (57%)، أما نسبة من تتراوح أعمارهم بين 30–34 سنة فقد بلغت (17.5%)، في حين أنّ نسبة من تزيد أعمارهم عن35 سنة قد بلغت (11.3%). تبين النسب المئوية السابقة أنّ الذين تتراوح أعمارهم بين 25–29 سنة يحتلون المرتبة الأولى عند تصنيف العينة وفق العمر، وتشير هذه النسبة إلى تمتع

المصارف الخاصة (محل البحث) بوجود فئة عمرية متوسطة، مما ينعكس بشكل إيجابي على هذه المصارف من حيث وجود أجيال شابة وطموحة تعمل في المصارف الخاصة عينة البحث، كما تعكس المستوى التعليمي المناسب، أما الفئة الثانية فهي فئة من تتراوح أعمارهم بين 30 –34 سنة، وهذه نسبة جيدة تعكس الخبرة والاستمرّارية في العمل المصرفي.

والشكل رقم (21) يوضح ما سبق.



هـ– توزيع أفراد العينة وفق الخبرة:

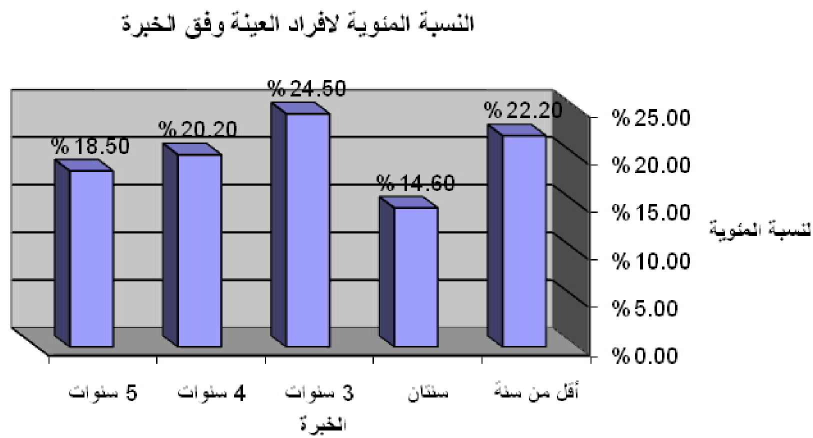
يوضح الجدول التالي النتائج التي تمّ التوصل إليها بهذا الخصوص:

الجدول رقم (35): توزيع أفراد العينة وفق الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من سنة	67	22.2%
سنتان	44	14.6%
3 سنوات	74	24.5%
4 سنوات	61	20.2%
5 سنوات	56	18.5%
المجموع الكلي	302	100%

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنّ نسبة من تقل خبرتهم عن سنة واحدة بلغت (22.2%)، وهذه النسبة تمثل أقل من ربع أفراد عينة البحث بقليل، أمّا نسبة أولئك الذين لديهم خبرة سنتان فقد بلغت (14.6%)، في حين أنّ من يمتلكون خبرة 3 سنوات كانت نسبتهم حوالي ربع أفراد العينة حيث بلغت (24.5%) من حجم العينة الكلي. وبالنسبة لمن يمتلكون خبرة 4 و5 سنوات فقد بلغت نسبتهم (38.7%)، وهي نسبة مقبولة تدلّ على توافر خبرات مصرفية وتمتع أفراد العينة بخبرات جيدة، يمكن الاستفادة منها في تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الخاصة محل البحث. كما تشير الباحثة إلى أنّ العمل في المصارف الخاصة بدأ في عام 2004 وفق نشرات مصرف سورية المركزي.

والشكل رقم (22) يوضح ما سبق.



3/4 – المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث:

1/3/4 – فرضيات البحث:

يسعى هذا البحث إلى التأكد من مدى تحقق صحة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنّه: " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معايير المنظمات الذكية ".

تقسم هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية، هي:

1. لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين الجودة الشاملة.
2. لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين التدريب والتعلم.
3. لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين فرق العمل الفعّالة.
4. لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين اتخاذ القرارات الفعّالة.
5. لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين القيادة الإدارية الفعّالة.

الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة والمنظمات الذكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر – الجنس– المؤهل العلمي – سنوات الخبرة– الحالة الاجتماعية...) ".

2/3/4 – اختبار فرضيات البحث:

وسيتم الآن اختبار كل من الفرضيات المطروحة السابقة:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص فرضية العدم الفرعية الأولى على أنّه " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين الجودة الشاملة ".

ولاختبار هذه الفرضية المطروحة تمّت الاستعانة باختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار)، ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى، كانت النتائج التي تمّ الحصول عليها كما يلي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار Z للفرضية الفرعية الأولى

متغيرات الفرضية	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائي	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
ثقافة المنظمة	3.37	0.49	302	0.05	----	----	----
إدارة الجودة الشاملة	3.50	0.56	302	0.05	----	----	----
كامل الفرضية	**3.44**	**0.53**	**302**	**0.05**	**14.33**	**1.96**	**رفض**

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة مؤشر الاختبار/Z/ المحسوبة بالنسبة لعينة البحث كانت (14.33)، وهي أكبر من قيمة /Z/ الجدولية التي تبلغ (1.96).

وبالنسبة لقيمة كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة– الجودة الشاملة)، فقد كانت كما يلي:

الجدول رقم (37): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات		إدارة الجودة الشاملة
ثقافة المنظمة	معامل الارتباط	**0.736
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد الكلي	0.302
	معامل التحديد	0.542

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين المأخوذين قوي، وهو معامل ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما يظهر في الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد، وهو يعبر عن النسبة التي يفسرها المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) من تغيرات المتغير التابع (الجودة الشاملة)، وهذا يعني أنّ حوالي (54%) من

تغيرات إدارة الجودة الشاملة في المصارف الخاصة المدروسة تعود للثقافة السائدة في هذه المصارف، أما باقي التغيرات فتعود لعوامل أخرى لا علاقة لها بثقافة المنظمة.

الجدول رقم (38): تحليل التباين

ANOVA(b)

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
.000(a)	354.735	51.708	1	51.708	Regression	1
		.146	300	43.730	Residual	
			301	95.438	Total	

a Predictors: (Constant), THAKAFA

b Dependent Variable: JODA

الجدول رقم (39): معاملات نموذج الانحدار وثوابته

Coefficients(a)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.385		.152	.666	(Constant)	1
.000	18.834	.736	.045	.839	THAKAFA	

a Dependent Variable: JODA

وتوضح النتائج في الجدولين السابقين أنّ النموذج الذي يربط بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة–الجودة الشاملة) هو نموذج معنوي، ويتبين ذلك من قيمة F المحسوبة التي بلغت (354.735)، وهي أكبر من F الجدولية التي قيمتها (76. 6)، وهي معنوية عند (0.00)، وهذا يعني أنّ مستوى الثقة مرتفع، وكذلك أيضاً يتبين أنّ معامل الانحدار معنوي، ويتبين ذلك من قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية المحسوب، وهذا يعني أنّ المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

وبما أنّ قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفض فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك نرفض

فرضية العدم المطروحة، ونقبل بأنّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث وبين الجودة الشاملة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص فرضية العدم الفرعية الثانية على أنّه " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين التدريب والتعلم ".

ولاختبار الفرضية المطروحة تمّت الاستعانة باختبارZ(القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار)، ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية، كانت النتائج التي تمّ الحصول عليها كما يلي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبارZ للفرضية الفرعية الثانية

متغيرات الفرضية	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائي	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
ثقافة المنظمة	3.37	0.49	302	0.05	----	----	----
التدريب والتعلم	3.48	0.57	302	0.05	----	----	----
كامل الفرضية	**3.43**	**0.53**	302	**0.05**	**13.96**	**1.96**	**رفض**

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة مؤشر الاختبار/Z/ المحسوبة بالنسبة لعينة البحث كانت (13.96)، وهي أكبر من قيمة /Z/ الجدولية التي تبلغ (1.96).

بالنسبة لقيمة كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة– التدريب والتعلم)، فقد كانت كما يلي:

الجدول رقم (41): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات		التعلم والتدريب
ثقافة المنظمة	معامل الارتباط	**0.607
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد الكلي	0.302
	معامل التحديد	0.368

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين المأخوذين متوسط، وهو معامل ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، كما يظهر في الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد، وهي تبلغ (0.368)، وهذا المعامل يعبر عن النسبة التي يفسرها المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) من تغيرات المتغير التابع (التدريب والتعلم)، وهذا يعني أنّ حوالي (37%) من تغيرات التدريب والتعلم في المصارف الخاصة المدروسة تعود للثقافة السائدة في هذه المصارف، أما باقي التغيرات فتعود لعوامل أخرى لا علاقة لها بثقافة المنظمة.

الجدول رقم (42): تحليل التباين

ANOVA(b)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	174.626	36.580	1	36.580	Regression	1
		.209	300	62.842	Residual	
			301	99.422	Total	

a Predictors: (Constant), THAKAFA

b Dependent Variable: TDAREEB

الجدول رقم (43): معاملات نموذج الانحدار وثوابته

Coefficients(a)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	6.055		.182	1.103	(Constant)	1
.000	13.215	.607	.053	.706	THAKAFA	

a Dependent Variable: TDAREEB

وتوضح النتائج في الجدولين السابقين أنّ النموذج الذي يربط بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة–التدريب والتعلم) هو نموذج معنوي، ويتبين ذلك من قيمة F المحسوبة التي بلغت (174.626) ، وهي أكبر من F الجدولية التي قيمتها (76. 6)، وهي معنوية عند (0.00) وهذا يعني أنّ مستوى الثقة مرتفع، وكذلك أيضاً يتبين أنّ معامل الانحدار معنوي ويتبين ذلك من قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية المحسوب، وهذا يعني أنّ المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

لذلك نرفض فرضية العدم المطروحة، ونقبل بأنّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث وبين التدريب والتعلم، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص فرضية العدم الفرعية الثالثة على أنّه " لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وفرق العمل الفعّالة ".

ولاختبار الفرضية المطروحة تمّت الاستعانة باختبارZ (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار)، ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة، كانت النتائج التي تمّ الحصول عليها كما يلي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبارZ للفرضية الفرعية الثالثة

متغيرات الفرضية	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائي	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
ثقافة المنظمة	3.37	0.49	302	0.05	----	----	----
فرق العمل	3.39	0.63	302	0.05	----	----	----
كامل الفرضية	**3.38**	**0.56**	**302**	**0.05**	**11.83**	**1.96**	**رفض**

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة مؤشر الاختبار/Z/ المحسوبة بالنسبة لعينة البحث كانت (11.836)، وهي أكبر من قيمة /Z/ الجدولية التي تبلغ (1.96).

وبالنسبة لقيمة كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة– فرق العمل الفعّالة)، فقد كانت كما يلي:

الجدول رقم (45): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيرات الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات		فرق العمل
ثقافة المنظمة	معامل الارتباط	**0.658
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد الكلي	0.302
	معامل التحديد	0.433

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين المأخوذين متوسط، وهو معامل ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما يظهر في الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد وهي تبلغ (0.433)، وهذا المعامل يعبر عن النسبة التي يفسرها المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) من تغيرات المتغير التابع (فرق العمل الفعالة)، وهذا يعني أنّ حوالي (43%) من تغيرات فرق العمل في المصارف الخاصة المدروسة

تعود للثقافة السائدة في هذه المصارف، أما باقي التغيرات فتعود لعوامل أخرى لا علاقة لها بثقافة المنظمة.

الجدول رقم (46): تحليل التباين

ANOVA(b)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	229.530	52.234	1	52.234	Regression	1
		.228	300	68.270	Residual	
			301	120.504	Total	

a Predictors: (Constant), THAKAFA

b Dependent Variable: FERAK

الجدول رقم (47): معاملات نموذج الانحدار وثوابته

Coefficients(a)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.004	2.883		.190	.547	(Constant)	1
.000	15.150	.658	.056	.843	THAKAFA	

a Dependent Variable: FERAK

وتوضح النتائج في الجدولين السابقين أنّ النموذج الذي يربط بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة– فرق العمل الفعّالة) هو نموذج معنوي، ويتبين ذلك من قيمة F المحسوبة التي بلغت (229.530) وهي أكبر من F الجدولية التي قيمتها (76. 6) وهي معنوية عند (0.00)، وهذا يعني أنّ مستوى الثقة مرتفع، وكذلك أيضاً يتبين أنّ معامل الانحدار معنوي ويتبين ذلك من قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية المحسوب، وهذا يعني أنّ المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

لذلك نرفض فرضية العدم المطروحة، ونقبل بأنّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث وفرق العمل الفعّالة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص فرضية العدم الفرعية الثالثة على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين اتخاذ القرارات الفعّالة ".

ولاختبار الفرضية المطروحة تمّت الاستعانة باختبارZ(القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار)، ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة، كانت النتائج التي تمّ الحصول عليها كما يلي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبارZ للفرضية الفرعية الرابعة

متغيرات الفرضية	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائي	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
ثقافة المنظمة	3.37	0.49	302	0.05	----	----	----
اتخاذ القرار الفعال	3.39	0.54	302	0.05	----	----	----
كامل الفرضية	**3.38**	**0.52**	**302**	**0.05**	**12.80**	**1.96**	**رفض**

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة مؤشر الاختبار/Z/ المحسوبة بالنسبة لعينة البحث كانت (12.80)، وهي أكبر من قيمة /Z/ الجدولية التي تبلغ (1.96).

وبالنسبة لقيمة كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة– اتخاذ القرار الفعّال)، فقد كانت كما يلي:

الجدول رقم (49): معاملا الارتباط والتحديد بين متغيرات الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات		اتخاذ القرار
ثقافة المنظمة	معامل الارتباط	**0.696
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد الكلي	0.302
	معامل التحديد	0.484

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين المأخوذين متوسط، وهو معامل ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما يظهر في الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد وهي تبلغ (0.484) وهذا المعامل يعبر عن النسبة التي يفسرها المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) من تغيرات المتغير التابع (اتخاذ القرارات الفعّالة)، وهذا يعني أنّ حوالي (48%) من تغيرات اتخاذ القرار في المصارف الخاصة المدروسة تعود للثقافة السائدة في هذه المصارف، أما باقي التغيرات فتعود لعوامل أخرى لا علاقة لها بثقافة المنظمة.

الجدول رقم (50): تحليل التباين

ANOVA(b)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	281.297	42.341	1	42.341	Regression	1
		.151	300	45.157	Residual	
			301	87.498	Total	

a Predictors: (Constant), THAKAFA

b Dependent Variable: KARAR

الجدول رقم (51): معاملات نموذج الانحدار وثوابته

Coefficients(a)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.340		.154	.824	(Constant)	1
.000	16.772	.696	.045	.759	THAKAFA	

a Dependent Variable: KARAR

وتوضح النتائج في الجدولين السابقين أنّ النموذج الذي يربط بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة–اتخاذ القرار الفعّال) هو نموذج معنوي، ويتبين ذلك من قيمة F المحسوبة التي بلغت (281.297)، وهي أكبر من F الجدولية التي قيمتها(76. 6) وهي معنوية عند (0.00) وهذا يعني أنّ مستوى الثقة مرتفع، وكذلك أيضاً يتبين أنّ معامل الانحدار معنوي ويتبين ذلك من قيمة

t المحسوبة ومستوى المعنوية المحسوب، وهذا يعني أنّ المتغير المستقل له تأثير معنــوي علــى المتغير التابع.

لذلك نرفض فرضية العدم المطروحة، ونقبل بأنّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بــين ثقافــة المصارف محل البحث وبين اتخاذ القرارات الفعّال، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص فرضية العدم الفرعية الخامسة على أنّه " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافــة المصارف محل البحث، وبين القيادة الإدارية الفعّالة ".

ولاختبار الفرضية المطروحة تمّت الاستعانة باختبارZ(القيمة الحرجة لإحــصائية الاختبــار)، ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة، كانت النتائج التــي تمّ الحصول عليها كما يلي:

الجدول رقم (52): نتائج اختبارZ للفرضية الفرعية الخامسة

متغيرات الفرضية	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائي	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
ثقافة المنظمة	3.37	0.49	302	0.05	----	----	----
القيادة الإدارية الفعّالة	3.44	0.56	302	0.05	----	----	----
كامل الفرضية	**3.41**	**0.53**	**302**	**0.05**	**13.42**	**1.96**	**رفض**

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة مؤشر الاختبار/Z/ المحسوبة بالنسبة لعينة البحــث كانــت (13.42) وهي أكبر من قيمة /Z/ الجدولية التي تبلغ (1.96).

وبالنسبة لقيمة كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيــرين المــأخوذين (ثقافــة المنظمة– القيادة الإدارية الفعّالة)، فقد كانت كما يلي:

الجدول رقم (53): معاملي الارتباط والتحديد بين متغيرات الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات		القيادة الإدارية الفعالة
ثقافة المنظمة	معامل الارتباط	**0.764
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد الكلي	0.302
	معامل التحديد	0.584

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين المأخوذين قوي، وهو معامل ارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، كما يظهر في الجدول أيضاً قيمة معامل التحديد وهي تبلغ (0.584)، وهذا المعامل يعبر عن النسبة التي يفسرها المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) من تغيرات المتغير التابع (القيادة الإدارية الفعّالة)، وهذا يعني أنّ حوالي (58%) من تغيرات القيادة الإدارية الفعّالة في المصارف الخاصة المدروسة تعود للثقافة السائدة في هذه المصارف، أما باقي التغيرات فتعود لعوامل أخرى لاعلاقة لها بثقافة المنظمة.

الجدول رقم (54): تحليل التباين

ANOVA(b)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	419.976	54.464	1	54.464	Regression	1
		.130	300	38.905	Residual	
			301	93.370	Total	

a Predictors: (Constant), THAKAFA

b Dependent Variable: KIADA

الجدول رقم (55): معاملات نموذج الانحدار وثوابته

Coefficients(a)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	3.710		.143	.532	(Constant)	1
.000	20.493	.764	.042	.861	THAKAFA	

a Dependent Variable: KIADA

وتوضح النتائج في الجدولين السابقين أنّ النموذج الذي يربط بين المتغيرين المأخوذين (ثقافة المنظمة-القيادة الإدارية الفعّالة) هو نموذج معنوي، ويتبين ذلك من قيمة F المحسوبة التي بلغت (419.976) وهي أكبر من F الجدولية التي قيمتها (76. 6) وهي معنوية عند (0.00) وهذا يعني أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، وكذلك أيضاً يتبين أنّ معامل الانحدار معنوي ويتبين ذلك من قيمة t المحسوبة ومستوى المعنوية المحسوب وهذا يعني أنّ المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

لذلك نرفض فرضية العدم المطروحة، ونقبل بأنّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث والقيادة الإدارية الفعّالة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (5%).

ويبين الجدول التالي قيم معاملات التحديد في الفرضيات الفرعية الخمس السابقة:

الجدول رقم (56): قيم معامل التحديد

قيمة معامل التحديد	الفرضية
0.542	الفرضية الفرعية الأولى
0.368	الفرضية الفرعية الثانية
0.433	الفرضية الفرعية الثالثة
0.484	الفرضية الفرعية الرابعة
0.584	الفرضية الفرعية الخامسة

الجدول: من اعداد الباحثة

حيث تظهر نتائج الجدول السابق أنّ أكبر قيمة لمعامل التحديد كانت بين متغيرات الفرضية الفرعية الخامسة، مما يعني أنّ المتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل (ثقافة المنظمة) أكثر من باقي المتغيرات هو (القيادة الإدارية الفعّالة).

أي أنّ ثقافة المنظمة أكثر ما تؤثر على القيادة الإدارية الفعّالة، يليها بعد ذلك تأثير ثقافة المنظمة على الجودة الشاملة، وهذا ما توضحه نتائج الجدول السابق.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنّه: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة والمنظمات الذكية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر – الجنس– المؤهل العلمي– سنوات الخبرة– الحالة الاجتماعية...).

أ- اختبار الفروق بين أفراد العينة التي تعزى لمتغير الجنس ومتغير الحالة الاجتماعية:

تمّ استخدام مان ويتني لهذا الغرض وكانت النتائج كما يلي:

-الجنس (ذكر-أنثى):

Ranks

	GENDER	N	Mean Rank	Sum of Ranks
THAKAFA	ذكر	180	140.04	25208.00
	أنثى	122	168.40	20545.00
	Total	302		
MONZAMAT	ذكر	180	145.55	26198.50
	أنثى	122	160.28	19554.50
	Total	302		

Test Statistics [a]

	THAKAFA	MONZAMAT
Mann-Whitney U	8918.000	9908.500
Wilcoxon W	25208.000	26198.500
Z	-2.772	-1.439
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006	.150

a. Grouping Variable: GENDER

يلاحظ من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار Z بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب الجنس (الذكور– الإناث)، هي (2.772) لمتغير ثقافة

المنظمة، وبلغ مستوى المعنوية (0.006) وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة تُعزى لمتغير الجنس(ذكر– أنثى)، وهذا بدوره يعني أنّ متغير الجنس له تأثير على وجهات نظر حول متغير ثقافة المنظمة.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار Z بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب الجنس (الذكور– الإناث)، هي (1.439) لمتغير نمط المنظمات الذكية، وبلغ مستوى المعنوية (0.150) وهو أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو نمط المنظمات الذكية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر– أنثى)، وهذا بدوره يعني أنّ متغير الجنس ليس له تأثير على وجهات نظر حول متغير نمط المنظمات الذكية.

- **الحالة الاجتمّاعية(عازب– متزوج):**

Ranks

	HALAEJTM	N	Mean Rank	Sum of Ranks
THAKAFA	عازب	195	157.70	30751.50
	متزوج	107	140.20	15001.50
	Total	302		
MONZAMAT	عازب	195	149.30	29114.00
	متزوج	107	155.50	16639.00
	Total	302		

Test Statistics [a]

	THAKAFA	MONZAMAT
Mann-Whitney U	9223.500	10004.000
Wilcoxon W	15001.500	29114.000
Z	-1.668	-.590
Asymp. Sig. (2-tailed)	.095	.555

a. Grouping Variable: HALAEJTM

يلاحظ من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار Z بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب الحالة الاجتماعية (عازب– متزوج)، هي (1.668) لمتغير ثقافة المنظمة، وبلغ مستوى المعنوية **(0.095)** وهو أكبر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة، تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (عازب– متزوج)، وهذا بدوره يعني أنّ متغير الحالة الاجتمّاعية ليس له تأثير على وجهات نظر حول متغير ثقافة المنظمة.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار Z بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب الجنس (الذكور- الإناث)، هي **(0.590)** لمتغير نمط المنظمات الذكية، وبلغ مستوى المعنوية **(0.555)** وهو أكبر من **(0.05)**، الأمر الذي يعني أنّه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو نمط المنظمات الذكية، تُعزى لمتغير الحالة الاجتمّاعية (عازب- متزوج)، وهذا بدوره يعني أنّ متغير الحالة الاجتماعية ليس له تأثير على وجهات نظر حول متغير نمط المنظمات الذكية.

ب- اختبار الفروق بين أفراد العينة التي تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي- العمر- الخبرة)

تمّ استخدام كروسكال والاس لهذا الغرض وكانت النتائج كما يلي:

- **المؤهل العلمي (ثانوية- معهد- إجازة- دبلوم- ماجستير):**

Ranks

	QUALIFIC	N	Mean Rank
THAKAFA	ثانوية	3	71.00
	معهد	35	139.17
	إجارزة جامعية	139	177.49
	دبلوم	58	116.10
	ماجستير فما فوق	67	138.28
	Total	302	
MONZAMAT	ثانوية	3	67.00
	معهد	35	129.89
	إجارزة جامعية	139	183.81
	دبلوم	58	115.07
	ماجستير فما فوق	67	131.07
	Total	302	

Test Statistics [a,b]

	THAKAFA	MONZAMAT
Chi-Square	26.681	37.757
df	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: QUALIFIC

يلاحظ من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي مربع بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي هي (26.681) لمتغير ثقافة المنظمة، وبلغ مستوى المعنوية (0.000)، وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة

معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا بدوره يعني أنّ متغير المؤهل العلمي له تأثير على وجهات نظر حول متغير ثقافة المنظمة.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي مربع بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي هي (37.757) لمتغير نمط المنظمات الذكية، وبلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو نمط المنظمات الذكية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا بدوره يعني أنّ متغير المؤهل العلمي له تأثير على وجهات نظر حول متغير نمط المنظمات الذكية.

- **العمر(20-24,25-29,30-34، 35 فما فوق):**

Ranks

	AGE	N	Mean Rank
THAKAFA	24-20	43	199.70
	29-25	172	150.66
	34-30	53	121.89
	35سنة فما فوق	34	125.45
	Total	302	
MONZAMAT	24-20	43	193.60
	29-25	172	147.22
	34-30	53	117.37
	35سنة فما فوق	34	160.71
	Total	302	

Test Statistics [a,b]

	THAKAFA	MONZAMAT
Chi-Square	22.371	19.146
df	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: AGE

يلاحظ من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي مربع بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب العمر هي (22.371) لمتغير ثقافة المنظمة، وبلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة تعزى لمتغير العمر، وهذا بدوره يعني أنّ متغير العمر له تأثير على وجهات نظر حول متغير ثقافة المنظمة.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي مربـــع بالقيمـــة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي هـــي (19.146) لمتغيـــر نمط المنظمات الذكية، وبلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو نمط المنظمات الذكيـــة تُعزى لمتغير العمر، وهذا بدوره يعني أنّ متغير العمر له تأثير على وجهات نظر حـــول متغيـــر نمط المنظمات الذكية.

- **الخبرة (أقل من سنة- سنتان- 3 سنوات-4 سنوات- 5 سنوات):**

Ranks

	EXPERINC	N	Mean Rank
THAKAFA	أقل من سنة	67	189.85
	سنتان	44	87.15
	3سنوات	74	154.43
	4سنوات	61	146.76
	5سنوات فما فوق	56	157.47
	Total	302	
MONZAMAT	أقل من سنة	67	190.72
	سنتان	44	96.72
	3سنوات	74	138.40
	4سنوات	61	150.92
	5سنوات فما فوق	56	165.56
	Total	302	

Test Statistics[a,b]

	THAKAFA	MONZAMAT
Chi-Square	37.426	33.966
df	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: EXPERINC

يلاحظ من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي مربع بالنسبة لوجهـــة نظر أفراد العينة موزعين حسب العمر هي **(37.426)** لمتغير ثقافـــة المنظمـــة، وبلـــغ مـــستوى المعنوية **(0.000)** وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة معنويـــة بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو ثقافة المنظمة تعزى لمتغير الخبرة، وهذا بدوره يعني أنّ متغير الخبرة له تأثير على وجهات نظر حول متغير ثقافة المنظمة.

يلاحظ أيضاً من الجدول السابق أنّ القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي مربـــع بالقيمـــة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي هـــي **(33.966)** لمتغيـــر

نمط المنظمات الذكية، وبلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أصغر من (0.05)، الأمر الذي يعني أنّه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو نمط المنظمات الذكية تُعزى لمتغير الخبرة، وهذا بدوره يعني أنّ متغير الخبرة له تأثير على وجهات نظر حول متغير نمط المنظمات الذكية.

4/4 – المبحث الرابع: مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

بعد تقديم العرض النظري حول ثقافة المنظمة ومعايير المنظمة الذكية، والذي تلاه القسم الميداني لتوضيح مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية من خلال تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، لابدّ من هذا المبحث الأخير، الذي يهدف إلى مناقشة نتائج الدراسة وإيضاحها، ومن ثمّ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات، التي من شأنها أنْ تساهم في تميز المصارف محل البحث، وتعزز من مكانتها في عالم يسوده التنافس.

1/4/4 – النتائج:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معيار الجودة الشاملة. وهذا يتفق مع دراسة (الخواص) التي توصلت إلى أنّ ثقافة منظمات الإدارة الحكومية تتصف بدرجة متوسطة من الملاءمة لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة. كما توصلت الدراسة إلى **أنّ** (54%) من تغيرات إدارة الجودة الشاملة تعود للثقافة السائدة في المصارف المدروسة.

2. بيّنت نتائج الدراسة الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معيار التدريب والتعلم. وذلك من خلال اختبار Z الذي أكدّ صحة العلاقة حيث كانت قيمته (13. 96). كما بيّنت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين التدريب والتعلم وبقوة ارتباط متوسطة بلغت (0. 607).

3. توصلت نتائج الدراسة الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معيار فرق العمل الفعّالة. فقد بلغت قيمة Z الذي أكدّ صحة هذه العلاقة (11. 836) وبمتوسط حسابي (3. 38). كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ثقافة المصارف محل البحث وبين وجود فرق عمل فعّالة وبقوة ارتباط متوسطة بلغت (0.658).

4. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين معيار اتخاذ القرار الفعّال. حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (12. 80)، وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية (متوسطة) (0. 696) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

5. كشفت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ثقافة المصارف محل البحث، وبين القيادة الإدارية الفعّالة. حيث كانت قيمة مؤشر الاختبار Z المحسوبة بالنسبة لعينة البحث (13. 42) وبمتوسط حسابي (3.41). كما أشارت الدراسة أنّ حوالي (58%) من تغييرات القيادة الإدارية الفعّالة في المصارف الخاصة المدروسة تعود للثقافة السائدة فيها.

6. يتمتع أفراد عينة البحث بمستوى تعليمي جيد ومرتفع، فقد بلغت نسبة الحاصلين على الإجازة الجامعية (46%) ونسبة الحاصلين على شهادات عليا (41.4%).

7. إنّ غالبية أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين (29-25) حيث بلغت نسبتهم (57%)، وهذا يدل ذلك على أنّ المصارف الخاصة تعمل على جذب الشباب للعمل لديها باعتبارهم أكثر طموحاً.

8. تبين بالاعتماد على اختبار كروسكال واليس وجود فروقات ذات دلالة معنوية، بين إجابات أفراد عينة البحث حول أسئلة الاستبيان، يمكن أنْ تعزى للعمر أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة.

9. بلغت الأهمية النسبية للسؤال رقم (16)(ضرورة رسم صورة مشرقة عن المنظمة لدى العملاء) (82.85%)، وهذا يعني اتفاق عينة البحث على ضرورة إدراك العاملين ضرورة رسم صورة مشرقة عن المنظمة.

10. حاز السؤال رقم (25)(يحافظ العاملون على المظهر اللائق أمام العميل) على أهمية نسبية قدرها (80.33%)، مما يعكس اتفاق أفراد عينة البحث على ضرورة الاهتمام والمحافظة على المظهر اللائق أمام العميل.

11. بلغت الأهمية النسبية للسؤال رقم (28)(يساهم التدريب والتعلم في تحسين أداء العاملين في المصرف) (86.95%) مما يدل على الموافقة التامة لأفراد العينة على أنّ التدريب والتعلم يعتبر من المعايير الرئيسة لتحسين أداء العاملين في المصارف، وتحقيق التفوق والتميز في أدائهم.

12. بلغت الأهمية النسبية للسؤال رقم (42)(يشعر أفراد الفريق بالفخر تجاه انجازات فريقهم) (77.55%)، الأمر الذي يعكس اتفاق أفراد عينة البحث على شعور أفراد الفريق بالفخر تجاه إنجازات فريقهم.

13. حاز السؤال رقم (51)(تبلغ القرارات للعاملين بشكل واضح) على أهمية نسبية قدرها (74.70%)، وهذا يعني اتفاق أفراد عينة البحث على أنّ القرارات تبلغ للعاملين بشكل واضح.

14. بلغت الأهمية النسبية للسؤال رقم (59)(يبحث القائد عن التميز والنجاح في العمل) (77.15%)، وهذا يعني اتفاق عينة البحث على ضرورة قيام القائد بالبحث عن التميز والنجاح في العمل.

15. انخفاض درجة الوعي لدى أفراد عينة البحث حول الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء.

16. عدم وجود قسم متخصص للتدريب في المصارف محل البحث، وإنّما يقتصر التدريب على الموظفين الجدد، أو عند القيام بتقديم خدمة جديدة تتطلب تأهيل القائمين على تقديمها.

17. بينت الزيارات الميدانية للمنظمات محل البحث والمقابلات الشخصية، أنّ بعض أفراد العينة ينظرون إلى منظماتهم على أنّها منظمات تسويقية، وأنّ نجاحها يتمثل فقط في تلبية حاجات ورغبات عملائها الخارجيين بغض النظر عن العملاء الداخليين.

2/4/4 – التوصيات:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تفعيل مفهوم المنظمة الذكية في المصارف الخاصة في سورية، وتبنيها لهذا النمط من المنظمات. لمالها من دورٍ حيوي في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي، الأمر الذي يجعلها تتواكب مع المتغيرات العالمية وتحقق المزايا التنافسية.

2. تهيئة ثقافة المصارف محل البحث لاستيعاب أساليب ومعايير المنظمات الذكية، بشكل يحقق أهدافها في الأداء المتميز وجودة الخدمات المصرفية، وذلك بالتركيز على عناصر ثقافتها.

3. تشجيع التوجه نحو التغيير والتحديث، وكل ما من شأنه البحث عن أفكار ووسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية والتقنية.

4. على المصارف محل البحث الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في البيئة الخارجية، ومحاولة ملاءمة ثقافتها لكافة المتغيرات البيئية (ثقافة تنظيمية مرنة).

5. ضرورة الالتزام بتعزيز ثقافة الجودة الشاملة، والانتقال من الثقافة التقليدية إلى الثقافة التي تقوم على فهم العميل، والتركيز على متطلباته والتعامل معه باحترام، والتعبير عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتطوير المهارات لما لها من تأثير ايجابي على تطبيق الجودة الشاملة، والتي تؤثر بدورها في مستوى أداء العاملين، ومن ثم التأثير في الأداء النهائي للمنظمات.

6. ضرورة إحداث تغييرات شاملة ومخططة في أساليب ومفاهيم وطرق الإدارة في المصارف، والعمل على استكمال مقومات ونظم الجودة الشاملة في المصارف الخاصة. لأنّها تقوم على أفكار ومبادئ تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين علاقة المنظمة مع كل العملاء الداخليين والخارجيين والمجتمع المحلي.

7. العمل على دعم استراتيجية التدريب والتعلم في المصارف الخاصة، وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيق التدريب الفعّال ونشر ثقافة التعلم، وتشجيع العاملين في القطاع المصرفي على التواصل والتفاعل فيما بينهم، مما يمكن هذه المنظمات من الحصول على المعلومات التي تعكس آراءهم

وأفكارهم وتوجيهها نحو خدمة المنظمة، والعمل على تكثيف البرامج التدريبية المتعلقة بتطوير المهارات والقدرات للعاملين من خلال التركيز على القيم وأخلاقيات العمل، والعلاقات الإنسانية، والولاء والانتماء، والعمل الجماعي والتحسين المستمر، وتوعية العاملين بأهمية الثقافة بأبعادها المختلفة لما لذلك من تأثير ايجابي في رسم استراتيجية المصارف وسياستها.

8. التركيز على التدريب باعتباره مصدراً يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وربطه باستراتيجية المنظمة بدلاً من اعتباره تكلفة تتكبدها المصارف، والعمل باستمرار على متابعة وتقييم التدريب في تأثيره على كفاءة وفعالية العمل في المصارف.

9. على المصارف الخاصة تبني أسلوب فرق العمل والمشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل، من خلال خلق ثقافة تشجع العمل الجماعي، وتدعم أسلوب فرق العمل، والتأكيد على روح الفريق، والمشاركة في صنع القرارات والتماسك والتعاون ضمن الفريق.

10. ضرورة تفعيل دور العاملين في المشاركة بعملية صنع واتخاذ القرارات في المصارف الخاصة، وخاصة فيما يتعلق بتحسين وتطوير العمل المصرفي.

11. ضرورة الاهتمام بموضوع القيادة ودراسة أنماطها من قبل القيادات الإدارية في المصارف الخاصة. والبدء بالتفكير الجاد للتحول من أساليب القيادة التقليدية إلى الأساليب القيادية الحديثة القادرة على التعامل مع المشاكل الداخلية والخارجية، ووضع الخطط الإستراتيجية للتحديث والتطوير، وخلق ثقافة ملائمة لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية المعاصرة.

12. توصي الباحثة بضرورة التركيز على تمكين العاملين، وبلورة ثقافة وقيم تعبر عن المشاركة والتعاون في صنع القرارات، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على المنظمات محل الدراسة.

13. التركيز على الممارسة الفعّالة لإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها تعزيز رغبة الأفراد في العمل وتعزيز الانتماء للمنظمة (الولاء التنظيمي)، مما يوفر بيئة مناسبة للإبداع والابتكار.

14. العمل على تبني الأفراد المبدعين، وتنمية روح الإبداع لديهم من خلال وضع نظام للحوافز يعمل على تشجيع الإبداع، ووضع المعايير والأسس الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية، وتصميم برامج تأهيلية للعاملين في المصارف الخاصة من أجل تدريبهم على ثقافة الإبداع باعتبارهم رأس المال الحقيقي لها.

المراجع

أولاً :المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر، مصطفي محمود، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006.
2. الجضعي، سعد بن خالد، **تقنيات صنع القرار- تطبيقات حاسوبية**-، الجزء الثاني، دار الأصحاب، الرياض، السعودية، 2005.
3. الحميدي، نجم، سلوى السامرائي، عبد الرحمن العبيد، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
4. الخزامي، عبد الحكم أحمد، **بناء المنظمة الذكية في القرن21**، مكتبة ابن سينا، القاهرة،2000.
5. السالم، مؤيد سعيد، **تنظيم المنظمات ودراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام**، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
6. السيد، محمود محمد، **مبادئ الإدارة – مدخل وظيفي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006.
7. الشوربجي، مجدي، الاقتصاد القياسي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1994،
8. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. الطالب، هشام، **دليل التدريب القيادي**، المعهد العالي للفكر الإسلامي، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006.
10. العزاوي، نجم، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2009.
11. العطية، ماجدة، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
12. العلي، عبدالستار محمد، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

13. العميان، محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

14. الغالبي، طاهر محسن منصور، صالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

15. القريوتي، محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم،** دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.

16. المبيضين، عقلة، أسامة جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2001.

17. المرسي، جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمن ادريس، **السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك الإداري** ، الدار الجامعية، 2005.

18. بوبون، ايف، ليفي جان بول، جان هانتوت، **أدوات نجاح القائد الإداري،** دار الرضا، دمشق، سورية، 2001.

19. جرينبرج، جيرالد، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات،** دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.

20. جودة، محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

21. حريم، حسين، **إدارة المنظمات منظور كلي،** دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.

22. حريم، حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)** دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

23. حمادي، حسين، **التميز في خدمة العملاء،** مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب، القاهرة، 1997.

24. حنوش، زكي، أحمد اليوسفي، عبد المحسن نعساني، **السلوك التنظيمي،** منشورات جامعة حلب، سورية، 2004.

25. ديسلر، جاري، **إدارة الموارد البشرية،** دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003.

26. رزق الله، عايدة نخلة، **دليل الباحثين في التحليل الإحصائي- الاختيار والتفسير-** ، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002.

27. عبد اللطيف، رشاد أحمد، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية**، جامعة حلوان، القاهرة، 2002.

28. عبد اللطيف، عبد اللطيف، **العلوم السلوكية في التطبيق الإداري" السلوك الإداري"**، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثامنة، دمشق، سورية، 2007.

29. عقيلي، عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

30. عوض، عامر، **السلوك التنظيمي" الإداري"** ، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

31. غنيم، أحمد الرفاعي وآخرون، **أساليب التحليل الإحصائي**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.

32. كابوس، أمل وآخرون، **مبادئ الإحصاء**، منشورات مركز التعليم المفتوح، جامعة حلب، سورية، 2004.

33. كبية، محمد وآخرون ، **الإحصاء الاجتماعي**، منشورات جامعة حلب، سورية، 2003.

34. كويك، توماس، **بناء فريق عمل ناجح**، سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، الرياض، السعودية،1999.

35. ماهر، أحمد، **التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

36. ميّا، علي، عبدالله حمادة، صلاح شيخ ديب، **نظم المعلومات الإدارية**، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2008.

37. مرعي، محمد مرعي، **مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية**، دار حازم، الطبعة الأولى، دمشق، سورية، 2002.

38. مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، مطابع الأوفست، القاهرة، مصر، 1985.

39. نجم، نجم عبود، **مدخل إلى إدارة العمليات**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.

40. نجم، نجم عبود، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** ، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

ثانياً: الدوريات:

1. الخشالي، شاكر جار الله، إياد فاضل التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد4، العدد2، 2008.
2. الخواص، أحمد مرسي، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، **آفاق جديدة**، العدد3-4، جامعة المنوفية، 2002.
3. الزومان، موضي بنت محمد، فاتن أحمد أبو بكر، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية، **مجلة الإدارة العامة**، 2007.
4. السعودي، موسى أحمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 4، العدد3، 2008.
5. السعودي، موسى أحمد، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، **دراسات للعلوم الإدارية**، المجلد35، العدد2، 2009.
6. الشيباني، إلهام ناظم، دور القيادة الكارزماتية في تحقيق الميزة التنافسية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد4، العدد14، جامعة كربلاء، العراق2006.
7. العدوان، ياسر مناع، رائد إسماعيل عبابنة، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد48، العدد3، 2008.
8. العريقي، منصور محمد، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد5، العدد2، 2009.
9. العواودة، عاطف محمد فالح، محمد عبد الفتاح ياغي، العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، **دراسات للعلوم الإدارية**، المجلد35، العدد2، 2009.
10. الفارس، سليمان، تخطيط وتقييم المجهودات التدريبية في المنظمة، **مجلة بحوث جامعة دمشق**، المجلد13، العدد2، 1997.
11. الهيتي، صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد1، العدد1، 2005.

12.بني هاني، جهاد صياح، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد3، العدد4، 2007.

13.جواد،عباس وآخرون، تقويم البرامج التدريبية الموقعية والمركزية – دراسة تطبيقية في إحدى الشركات الصناعية– **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، العدد5، 2004.

14.حسين، ليث سعد الله، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، **بحوث مستقبلية**، كلية الحدباء، العدد13، 2006.

15.حريم، حسين، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد2، العدد2، 2006.

16. رشيد، صالح عبد الرضا، حسان دهش جلاب، نحو منظمات محلية متعلمة في ظل الألفية الثالثة، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، جامعة كربلاء، المجلد 4، العدد14، 2006.

17. عشبية، فتحي درويش، مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 3، المجلد47، الرياض، 2007.

18. فرنش، وندل، سيسل جونير، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، السعودية2000.

19. هيجان، عبد الرحمن أحمد، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، **مجلة الإدارة العامة**، العدد37، العدد4، الرياض، 1998.

ثالثاً: المؤتمرات:

1. الأثوري، جميل حميد، جميل عبد المجيد ثابت، **معايير الجودة الشاملة كمدخل للمنافسة والتميز– دراسة تطبيقية على إحدى منظمات القطاع الخاص في اليمن**، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006.

2. السالم، مؤيد، **إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم**، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006.

3. الشامي، أحمد بن محمد، محمد بن محمد المطهر، **استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي**، المؤتمر السنوي العام الرابع في

الإدارة – القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سورية، 2003.

4. مرعي، محمد مرعي، **الأدوار المتجددة للقيادة الإدارية المعاصرة- تطوير في أساليب القيادة والبنى التنظيمية وإدارة الموارد البشرية** ، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان، 2003.

رابعاً: الرسائل الجامعية:

1. الأحمد، حسام، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين–دراسة تطبيقية على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب- **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد- جامعة حلب، 2008.
2. أبو خديجة، هيثم عبد الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية الاقتصاد- جامعة دمشق، 2007.
3. الحميدي، نجم عبد الله، تصميم نظام دعم للقرارات الإستراتيجية، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية الاقتصاد- جامعة حلب ،2001.
4. الزهراني، عبد الله بن عطية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، **رسالة دكتوراة غير منشورة**،كلية الإقتصاد- جامعة دمشق، 2007.
5. الرشودي، محمد علي ابراهيم، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض،2007.
6. الشاوي، حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، أكاديمية نايف، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض، 2005.
7. الصطوف، محمد، واقع التدريب الالكتروني وإستراتيجية تطويره – دراسة مسحية لمراكز التدريب في سورية- **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإقتصاد- جامعة حلب، 2008.

8. العوفي، محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أكاديمية نايف، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض، 2005.

9. باسردة، توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء- دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية الاقتصاد- جامعة دمشق، 2006.

10. زاهر، بسام، مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو9001، **رسالة دكتوراة غير منشورة**، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2002

11. ديوب، ندا حسن، أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة- جامعة عين شمس،2006.

12. سامية، موزاري، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الآيزو وإدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الجزائر، 2004.

13. عبد الله، عمر، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2003.

14. عريض، محمود، تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2008.

خامساً: المراجع الأجنبية:

1. Ali Dib, Kinda, **Formation Et Apprentissage Moyensd Acquition De unavantage Concurrentiel**, Ecole Doctorale De Sciences De Gestion, Grenoble, France, 2005.

2. Amherdt, Charles –Henri **Competenes Collectives Dans Les Organization**, Emergencc Gestion ET Developpement, , Paris. , 2006.

3. Badrinarayan,s Central Conceptual Issues In Transformational Leadership Research , **Leadership & Organization Development Journal**, 24(7), 2003.

4. Bekhard, Richard, **Organization development: Strategies and Models**, N.Y;**,**1996.

5. David, M, The Smart Organization Creating Value Through Strategic R. & D Boston, **Massachusetts, Harvard Business School Press**,1998.

6. De Long , David W , and Fahey ,Liam Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management , **Academy of Management Executive** , 2000.

7. Dierkes, Metal, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge,** New York, Oxford University Press I nc ,2003.

8. Francios Jeam, **Competence et Organization Qualifante**, AMADIEU LOIC CADIN Economica, Paris,1996.

9. Field, J, **Effective Subject Leadership**, London: Routledge, 2000.

10. Greenberge, Jerald & Baron, Robert A**, Behavior in organizations** ,by prentice- hall, 2000.

11. Goh, S.C **,** Towark a Learning Organization The Strategic Building Blocks, **Strategic Management Journal**, Vol(50), No(1) ,1998

12. Gifford & Elizabeth Pinchot, **The Intelligent Organization**, San Francisco: Berrett- Koehler Publishe,rinc, 1996.

13. Hauser,M Organizational Culture and Innovativeness of Firms: An Integrative View, **International Journal of Technology Management**, Vol.(16), Nos (1,2,3), 1998.

14. Hubert K , **Rampersad, Total Quality Management**, Berlin, 2001

15. Ivancevich John, Lorenzi Peter,Skinner Steven, and Crosby Philip, **Management: Quality and Comppetitiveness**, 2thed, Boston,Mass, McGraw Hill, 1997.

16. John Kotter & James Haskett **, Corporate Culture and Performance**, N.Y**,** 1992.

17. Kanter M. Rosabeth ,Traits That Lead to Thriving Electronic Commerce , **Harvard Business School** , U S A, 2000.

18. Krishnan, R Transformation Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration, **Leadership & Organization Development Journal,** Vol (24) Nos (3) , 2005

19. Leech, L N et al, **SPSS For Intermediate Statistics: Use and Interpretation**, 2nd ED, Lawrence Erlbaum associates inc, New jersey, 2005.

20. Marshalls Ashirine & Keneth J. **Kiser Putting Total Quality Management to Work**, Sanfrancisco , Barrett-Kohler Publishhers, 1999.

21. Marquardt , M .J, **Building the Learning Organization**: Mastering the Five Elements for Corporate Learning, Palo .AIto .USA, Davies- Black ,Inc. Publishing, 2002.

22. Osland, Joyces,: **Organizational Behavior: An Experimental Approach,**7th Ed, N. j; Prentice- Hall, 2001.

23. Popper, M & M Lipschits, Organizational Learning Mechanism: A structural and Cultural Approach to Organizational Learning**, Journal of Behavioral Science**, Vol(34), Issue (2),1998.

24. Robbins Stephen and Coutler Mary**, Management**,6th ed, upper Saddle river,N.J ,Preentice- Hall, 1999

25. Sekaran, Uma: **Research Methods for Managers :A Skill Building Approach**, New York, John Wiley and Sons 1984 .

26. Shane S.L, & Mary A. V. Glinow: **Organizational Behavior**, 3e, Mc Graw Hill, 2003.

27. Samuele Certo, **Modern Management: Diversity, Quality, Ethic,and the Global Environment** ,Allyn and Bacon,USA, 2000.

28. Shahin, Arash, **Culture Quality and Organizational Performance Department of Industrial Management** ,University of Isfahan, Irane. 2003**.**

29. Thill, V ,John , **Management**, New York, Mc Graw –Hill,Inc, 2006.

30. Thomas,K. and Allen,S. **The Learning Organization: Ameta - Analysis of Themes in Literature, The Learning Organization**, 10 (4),2006 .

31. William M. Evan, **Organization Theory**, NewYork, Macmillan Publishing, 1993.

الملاحق

*** معلومات عن المصارف الخاصة:**

لابدّ للباحثة من أن تذكر بعض النقاط الأساسية المتعلقة بالمصارف الخاصة وهي:

1. أسست المصارف الخاصة بموجب المرسوم التشريعي رقم (28) للعام 2001.

2. تم إحداث المصارف الإسلامية بموجب المرسوم التشريعي رقم (35) للعام 2005.

لمحة عن مجتمع البحث:

بنك بيمو: رُخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 18/ م وبتاريخ 4/ 1/ 2004، باشر العمل بتاريخ 2004/4/30 ، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم 8، بتاريخ 2004/1/4.

بنك سورية والمهجر: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء_رقم 20/م وبتاريخ 30/ 2003/4، وباشر العمل بتاريخ 7/1/ 2004، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم9 ، بتاريخ 2004/1/7.

المصرف الدولي للتجارة والتمويل: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 19 وبتاريخ 30/ 2003/4، وباشر العمل بتاريخ 7/1/ 2004، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم10 ، بتاريخ 2004/5/23.

البنك العربي: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 34/ م وبتاريخ22 / 2004/9 ، وتم التعديل بقرار رقم 28 بتاريخ 2005/1/4 وباشر العمل بتاريخ 2/1/ 2006، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم11 ، بتاريخ 2005/7/5.

بنك عودة: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 22/م وبتاريخ 1/ 2005/6، و تم التعديل بالقرار رقم4/م و تاريخ 2007/6/21 ، باشر العمل بتاريخ 9/15/ 2005، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم12 بتاريخ 2005/9/13.

بنك بيبلوس: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 11/م، وباشر العمل بتاريخ 12/5/ 2005، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم13بتاريخ 2005/11/26.

بنك سوريا والخليج: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 32/ م وبتاريخ13/ 2006/4، وباشر العمل بتاريخ 6/13/ 2007، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم14بتاريخ 2007/2/10.

بنك الشام: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 66/ م وبتاريخ7/ 2006/9، وباشر العمل بتاريخ 8/27/ 2007، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم 15بتاريخ 2007/2/10. (إسلامي)

بنك سورية الدولي الإسلامي: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 67/ م وبتاريخ7/ 2006/9، وباشر العمل بتاريخ 9/15/ 2007، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم 16بتاريخ 2007/5/10.(إسلامي)

بنك الأردن: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 36/ م وبتاريخ 27/ 2007/5، وباشر العمل بتاريخ 11/25/ 2008، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم 17بتاريخ 2008/7/29.

فرنسبنك – سورية ش.م.م: رخص بموجب قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم 32/ م و وبتاريخ 27/ 2007/5، وباشر العمل بتاريخ 1/15/ 2009، سُجل في سجل المصارف الخاصة تحت رقم 18بتاريخ 2008/9/22.

* المصدر: مديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف – مصرف سورية المركزي

جامعـة تشـرين

كليـة الاقتصـاد

قسـم إدارة أعمـال

قائمة استقصاء

السادة العاملون في المصارف الخاصة

إيماناً بقيمة وأهمية البحث العلمي وارتباطه بالواقع الفعلي، مما يساعد على حل المشكلات المرتبطة بهذا الواقع، لذلك تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية حول (مدى ملاءمة ثقافة المنظمة لتطبيق نمط المنظمات الذكية- دراسة ميدانية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

وفي سبيل التمكن من إتمام هذه الدراسة ترجو الباحثة من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء المقدمة إليكم، حتى تستطيع التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة من الواقع الفعلي لمصارفكم.

وإننا إذ نقدر لكم، ونشكر تعاونكم ومساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه القائمة، فإننا نؤكد لكم بأن كل ما سوف تدلون به من أراء ووجهات نظر، سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف العلمي — **رئيس قسم إدارة الأعمال**

د. صلاح شيخ ديب — **د. علـــــي ميّـــــا**

الباحثة

نرمين نبيل البحر

البيانات الأولية

1. الجنس: □ ذكر □ أنثى
2. الحالة الاجتماعية: □ عازب □ متزوج
3. المؤهل العلمي : □ ثانوية □ معهد
□ إجازة جامعية □ دبلوم □ ماجستير وما فوق

4. العمر: □ 20-24 □ 25- 29 □ 30- 34 □ 35 - وما فوق
5. سنوات الخبرة: □ أقل من سنة □ سنتان □ 3سنوات
□ 4 سنوات □ 5 وما فوق

مصطلحات مساعدة

الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والمعايير والمعتقدات والافتراضات والقواعد التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

الجودة الشاملة: فلسفة تقوم على التركيز على العميل، وعمليات التحسين المستمر.

فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة.

التعلم التنظيمي: العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة بشكل مستمر.

القيادة الإدارية: فن التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.

المنظمة الذكية: تلك المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها الذكية من خلال مجموعة من المعايير(الجودة الشاملة- العمل الجماعي- التعلم والتدريب- القيادة الإدارية- القرارات الفعالة)

أولاً : الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تتبنى الإدارة قيما أساسية ملزمة للعاملين في المصرف (مثل الترقية على أساس الكفاءة)					
2- يتم العمل بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية.					

3- تعد القواعد والإجراءات التنظيمية عادلة.					
4- تعد القواعد والإجراءات التنظيمية مفهومة وواضحة.					
5- تساعد القواعد والإجراءات على تنفيذ العمل بسرعة وسهولة.					
6- تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة مع متطلبات التغيير والتطوير.					
7- هناك اعتقاد لدى العاملين بأنّ التغيير في النظم وآلية العمل سيكون لصالحهم.					
8- يشعر العامل بأهمية العمل الذي يقوم به.					
9- يفتخر العامل بالعمل لدى المصرف.					
10- يرتبط العامل ارتباطاً قوياً بالإدارة التي يعمل بها.					
11- يشعر العاملون بأنهم يُعاملون بطريقة عادلة ومتساوية.					
12- يُعطى العاملون في المصرف فرصة عادلة لسماع شكواهم.					
13- يُعطى العاملون في المصرف فرصة عادلة لمعالجة شكواهم.					
14- تشجّع إدارة المصرف على الإبداع والابتكار.					
15- تنّمي الإدارة قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين.					
16- يدرك العاملون ضرورة رسم صورة مشرّفة عن المنظمة لدى العملاء.					
17- يعتبر الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم العاملين.					

ثانياً: الجودة الشاملة:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18- يوجد لدى العاملين وعي عن الجودة الشاملة.					
19- يمتلك العاملون مهارات فنية تمكّن من تقديم الخدمات بجودة عالية.					
20- توجد رؤية مشتركة واضحة بين القادة والمرؤوسين فيما يتعلق بجودة الخدمات المصرفية.					
21- يتم تدريب العاملين على مبادئ ومعايير الجودة الشاملة.					
22- يتم العمل باستمرار على تحسين جودة أساليب الخدمة.					
23- يؤدي المصرف الخدمة المطلوبة للعميل من أول مرة.					
24- يستجيب العامل للعميل مهما كانت درجة انشغاله.					
25- يحافظ العاملون على المظهر اللائق أمام العميل.					

26- يشعر العميل بالرضا عن الخدمة المقدمة له من المصرف.					
27- يحصل العاملون على التغذية العكسية عن جودة الخدمة من جمهور العملاء.					

ثالثاً: التدريب والتعلم :

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28- يساهم التدريب والتعلم في تحسين أداء العاملين في المصرف.					
29- تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية العاملين بصورة مستمرة.					
30- يوجد قسم متخصص للتدريب داخل المصرف.					
31- يتم تقييم المتدربين في نهاية كل دورة تدريبية.					
32- يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب وبعده.					
33- يتم توفير الجو الملائم لتنفيذ محتوى الدورات التدريبية.					
34- يؤدي التدريب والتعلم لتحسين جودة الخدمة.					

رابعاً: فرق العمل الفعّالة:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35- تتميز العلاقة بين القادة والمرؤوسين بالود والاحترام.					
36- يميل موظفو الإدارة الواحدة لأداء مهامهم بصورة جماعية /أو يتعاون العاملون ضمن فريق العمل لأداء مهامهم/.					
37- يشترك موظفو الإدارة في صياغة الأهداف.					
38- يحرص أفراد الإدارة على تكامل مهاراتهم.					
39- يتم تطوير فريق عمل فعّال لمعالجة المشكلات الطارئة.					
40- يتم اختيار أفراد فريق العمل بصورة تتناسب مع مهام الفريق.					
41- يقاس التنافس بين فرق العمل بانتظام.					
42- يشعر أفراد الفريق بالفخر تجاه انجازات فريقهم .					
43- يعمل أفراد الفريق وفقا" لمتطلبات المصلحة العامة بالمصرف .					

خامساً: اتخاذ القرار الفعّال:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
44- يتم اتخاذ القرار بناء على المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة.					
45- تراعى المتغيرات البيئية عند اتخاذ القرار.					
46-يحرص القادة على أهمية انسياب المعلومات من أجل جودة اتخاذ القرار.					
47- يشارك العاملون في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات .					
48- يشجع المصرف على الحوار البّناء لحل مشكلات العمل.					
49- تساعد المشاركة في القرار في خلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين.					
50- يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه بالقرارات التي تهمهم .					
51- تُبلغ القرارات للعاملين بشكل واضح.					
52- تُبلغ القرارات للعاملين بالوقت المناسب.					

سادساً: القيادة الإدارية الفعّالة:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
53- يتصرف أفراد الإدارة العليا بطريقة توضح أنّهم في موقع المسؤولية.					
54- يتمتع القادة بصلاحيات عالية.					
55- تتناسب الصلاحيات الممنوحة للقادة مع حجم مسؤولياتهم.					
56- يستخدم القائد صلاحياته لحل مشكلات وصعوبات العمل.					
57- يخطط القادة للمستقبل بشكل جيد.					
58- أثبتت قرارات القيادة في الفترات السابقة نجاحها.					
59- يبحث القائد عن التميز والنجاح في العمل.					
60- يصدر القائد تعليماته بشكل ودي للمرؤوسين.					
61- يتعامل القائد مع مرؤوسيه بمرونة.					
62- يوجد لدى القائد أسلوب فعّال لتحفيز موظفيه.					
63- يهتم القائد بمرؤوسيه ويعتبرهم من أولوياته.					
64- يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في القرارات.					
65- يقوم القائد بتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين.					

66- ليس هناك صعوبة في الاتصال مع القائد.					

إذا كان لديكم أية أراء حول المنظمات الذكية الرجاء إيضاحها في السطور الآتية:

0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000
0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000
0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000
0000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000000
0000000000000000000000000000000000000000000

ولكم جزيل الشكر

المخرجات الإحصائية

Notes

Output Created	19-OCT-2009 20:53:27
Comments	

D:\تحليل\Nermin\Nermin.sav	Data	Input
<none>	Filter	
<none>	Weight	
<none>	Split File	
302	N of Rows in Working Data File	
User-defined missing values are treated as missing.	Definition of Missing	Missing Value Handling
Statistics are based on all cases with valid data.	Cases Used	
FREQUENCIES VARIABLES=gender halaejtm qualific age experinc q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 w18 w19 w20 w21 w22 w23 w24 w25 w26 w27 e28 e29 e30 e31 e32 e33 e34 r35 r36 r37 r38 r39 r40 r41 r42 r43 t44 t45 t46 t47 t48 t49 t50 t51 t52 y53 y54 y55 y56 y57 y58 y59 y60 y61 y62 y63 y64 y65 y66 /ORDER= ANALYSIS .	Syntax	
0:00:00.72	Elapsed Time	Resources
149796	Total Values Allowed	

Frequency Table

GENDER

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
59.6	59.6	59.6	180	ذكر	Valid
100.0	40.4	40.4	122	أنثى	
	100.0	100.0	302	Total	

HALAEJTM

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
64.6	64.6	64.6	195	عازب	Valid
100.0	35.4	35.4	107	متزوج	
	100.0	100.0	302	Total	

QUALIFIC

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	ثانوية	Valid
12.6	11.6	11.6	35	معهد	
58.6	46.0	46.0	139	إجازة جامعية	
77.8	19.2	19.2	58	دبلوم	

100.0	22.2	22.2	67	فما ماجستير فوق	
	100.0	100.0	302	Total	

AGE

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.2	14.2	14.2	43	24-20	Valid
71.2	57.0	57.0	172	29-25	
88.7	17.5	17.5	53	34-30	
99.0	10.3	10.3	31	فما سنة35 فوق	
100.0	1.0	1.0	3	5.00	
	100.0	100.0	302	Total	

EXPERINC

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.2	22.2	22.2	67	سنة من أقل	Valid
36.8	14.6	14.6	44	سنتان	
61.3	24.5	24.5	74	سنوات3	
81.5	20.2	20.2	61	سنوات4	
100.0	18.5	18.5	56	فما سنوات5 فوق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q1

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	9	موافق غير بشدة	Valid
15.6	12.6	12.6	38	موافق غير	
33.1	17.5	17.5	53	نحايد	
94.4	61.3	61.3	185	موافق	
100.0	5.6	5.6	17	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q2

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	موافق غير بشدة	Valid
4.0	2.0	2.0	6	موافق غير	
16.6	12.6	12.6	38	نحايد	
88.1	71.5	71.5	216	موافق	

100.0	11.9	11.9	36	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q3

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.5	26.5	26.5	80	موافق غير	Valid
64.9	38.4	38.4	116	نحايد	
96.0	31.1	31.1	94	موافق	
100.0	4.0	4.0	12	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q4

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.9	7.9	7.9	24	موافق غير	Valid
30.8	22.8	22.8	69	نحايد	
97.0	66.2	66.2	200	موافق	
100.0	3.0	3.0	9	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q5

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	موافق غير بشدة	Valid
12.6	10.6	10.6	32	موافق غير	
39.7	27.2	27.2	82	نحايد	
88.7	49.0	49.0	148	موافق	
100.0	11.3	11.3	34	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q6

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	موافق غير بشدة	Valid
15.9	13.9	13.9	42	موافق غير	
56.3	40.4	40.4	122	نحايد	
90.4	34.1	34.1	103	موافق	

100.0	9.6	9.6	29	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	موافق غير بشدة	Valid
24.8	23.8	23.8	72	موافق غير	
65.6	40.7	40.7	123	نحايد	
93.4	27.8	27.8	84	موافق	
100.0	6.6	6.6	20	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q8

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12.6	12.6	12.6	38	موافق غير	Valid
26.5	13.9	13.9	42	نحايد	
86.8	60.3	60.3	182	موافق	
100.0	13.2	13.2	40	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q9

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	12	موافق غير	Valid
25.2	21.2	21.2	64	نحايد	
76.8	51.7	51.7	156	موافق	
100.0	23.2	23.2	70	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q10

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5.0	5.0	5.0	15	موافق غير بشدة	Valid
30.5	25.5	25.5	77	موافق غير	
50.0	19.5	19.5	59	نحايد	
89.1	39.1	39.1	118	موافق	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق	33	10.9	10.9	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	39	12.9	12.9	12.9
	موافق غير	89	29.5	29.5	42.4
	نحايد	93	30.8	30.8	73.2
	موافق	78	25.8	25.8	99.0
	بشدة موافق	3	1.0	1.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	32	10.6	10.6	10.6
	موافق غير	79	26.2	26.2	36.8
	نحايد	84	27.8	27.8	64.6
	موافق	95	31.5	31.5	96.0
	بشدة موافق	12	4.0	4.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	26	8.6	8.6	8.6
	موافق غير	104	34.4	34.4	43.0
	نحايد	104	34.4	34.4	77.5
	موافق	65	21.5	21.5	99.0
	بشدة موافق	3	1.0	1.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	9	3.0	3.0	3.0
	موافق غير	51	16.9	16.9	19.9
	نحايد	93	30.8	30.8	50.7

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
93.0	42.4	42.4	128	موافق	
100.0	7.0	7.0	21	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q15

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
9.9	9.9	9.9	30	موافق غير بشدة	Valid
30.5	20.5	20.5	62	موافق غير	
53.6	23.2	23.2	70	نحايد	
99.0	45.4	45.4	137	موافق	
100.0	1.0	1.0	3	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q16

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	9	موافق غير	Valid
8.9	6.0	6.0	18	نحايد	
75.2	66.2	66.2	200	موافق	
100.0	24.8	24.8	75	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Q17

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.6	3.6	3.6	11	موافق غير بشدة	Valid
25.2	21.5	21.5	65	موافق غير	
59.3	34.1	34.1	103	نحايد	
86.8	27.5	27.5	83	موافق	
100.0	13.2	13.2	40	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

W18

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5.0	5.0	5.0	15	موافق غير بشدة	Valid
28.5	23.5	23.5	71	موافق غير	
62.9	34.4	34.4	104	نحايد	
96.4	33.4	33.4	101	موافق	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق	11	3.6	3.6	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

W19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	44	14.6	14.6	14.6
	نحايد	50	16.6	16.6	31.1
	موافق	196	64.9	64.9	96.0
	بشدة موافق	12	4.0	4.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

W20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	6	2.0	2.0	2.0
	موافق غير	35	11.6	11.6	13.6
	نحايد	63	20.9	20.9	34.4
	موافق	177	58.6	58.6	93.0
	بشدة موافق	21	7.0	7.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

W21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	24	7.9	7.9	7.9
	موافق غير	49	16.2	16.2	24.2
	نحايد	112	37.1	37.1	61.3
	موافق	97	32.1	32.1	93.4
	بشدة موافق	20	6.6	6.6	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

W22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	12	4.0	4.0	4.0
	موافق غير	41	13.6	13.6	17.5
	نحايد	43	14.2	14.2	31.8
	موافق	183	60.6	60.6	92.4

100.0	7.6	7.6	23	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

W23

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
3.0	3.0	3.0	9	موافق غير بشدة	Valid
5.6	2.6	2.6	8	موافق غير	
42.1	36.4	36.4	110	نحايد	
94.4	52.3	52.3	158	موافق	
100.0	5.6	5.6	17	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

W24

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
12.6	12.6	12.6	38	موافق غير	Valid
45.7	33.1	33.1	100	نحايد	
87.4	41.7	41.7	126	موافق	
100.0	12.6	12.6	38	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

W25

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	12	موافق غير	Valid
14.2	10.3	10.3	31	نحايد	
80.1	65.9	65.9	199	موافق	
100.0	19.9	19.9	60	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

W26

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.9	7.9	7.9	24	موافق غير	Valid
40.7	32.8	32.8	99	نحايد	
91.1	50.3	50.3	152	موافق	
100.0	8.9	8.9	27	بشدة موافق	

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
	100.0	100.0	302	Total	

W27

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	غير موافق بشدة	Valid
21.9	20.9	20.9	63	غير موافق	
51.0	29.1	29.1	88	محايد	
90.1	39.1	39.1	118	موافق	
100.0	9.9	9.9	30	موافق بشدة	
	100.0	100.0	302	Total	

E28

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	غير موافق	Valid
5.0	3.0	3.0	9	محايد	
58.3	53.3	53.3	161	موافق	
100.0	41.7	41.7	126	موافق بشدة	
	100.0	100.0	302	Total	

E29

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	غير موافق بشدة	Valid
10.6	9.6	9.6	29	غير موافق	
36.8	26.2	26.2	79	محايد	
97.0	60.3	60.3	182	موافق	
100.0	3.0	3.0	9	موافق بشدة	
	100.0	100.0	302	Total	

E30

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
9.9	9.9	9.9	30	غير موافق بشدة	Valid
39.1	29.1	29.1	88	غير موافق	
68.5	29.5	29.5	89	محايد	
94.0	25.5	25.5	77	موافق	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق	18	6.0	6.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

E31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	17	5.6	5.6	5.6
	موافق غير	60	19.9	19.9	25.5
	نحايد	77	25.5	25.5	51.0
	موافق	130	43.0	43.0	94.0
	بشدة موافق	18	6.0	6.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

E32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	23	7.6	7.6	7.6
	موافق غير	63	20.9	20.9	28.5
	نحايد	121	40.1	40.1	68.5
	موافق	80	26.5	26.5	95.0
	بشدة موافق	15	5.0	5.0	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

E33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير بشدة	9	3.0	3.0	3.0
	موافق غير	42	13.9	13.9	16.9
	نحايد	109	36.1	36.1	53.0
	موافق	119	39.4	39.4	92.4
	بشدة موافق	23	7.6	7.6	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

E34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	17	5.6	5.6	5.6
	نحايد	26	8.6	8.6	14.2
	موافق	193	63.9	63.9	78.1
	بشدة موافق	66	21.9	21.9	100.0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Total	302	100.0	100.0	

R35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	6.0	6.0	6.0
	محايد	64	21.2	21.2	27.2
	موافق	189	62.6	62.6	89.7
	موافق بشدة	31	10.3	10.3	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

R36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	27	8.9	8.9	8.9
	محايد	92	30.5	30.5	39.4
	موافق	164	54.3	54.3	93.7
	موافق بشدة	19	6.3	6.3	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

R37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	7.0	7.0	7.0
	غير موافق	74	24.5	24.5	31.5
	محايد	91	30.1	30.1	61.6
	موافق	102	33.8	33.8	95.4
	موافق بشدة	14	4.6	4.6	100.0
	Total	302	100.0	100.0	

R38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	12	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	52	17.2	17.2	21.2
	محايد	85	28.1	28.1	49.3
	موافق	137	45.4	45.4	94.7

100.0	5.3	5.3	16	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

R39

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.5	30.5	30.5	92	موافق غير	Valid
53.0	22.5	22.5	68	نحايد	
90.7	37.7	37.7	114	موافق	
100.0	9.3	9.3	28	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

R40

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	موافق غير بشدة	Valid
17.2	15.2	15.2	46	موافق غير	
55.6	38.4	38.4	116	نحايد	
89.7	34.1	34.1	103	موافق	
100.0	10.3	10.3	31	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

R41

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	12	موافق غير بشدة	Valid
34.8	30.8	30.8	93	موافق غير	
64.9	30.1	30.1	91	نحايد	
96.4	31.5	31.5	95	موافق	
100.0	3.6	3.6	11	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

R42

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	موافق غير بشدة	Valid
2.6	1.7	1.7	5	موافق غير	
30.1	27.5	27.5	83	نحايد	
78.5	48.3	48.3	146	موافق	
100.0	21.5	21.5	65	بشدة موافق	

	100.0	100.0	302	Total	

R43

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	غير موافق بشدة	Valid
7.6	6.6	6.6	20	غير موافق	
20.9	13.2	13.2	40	محايد	
84.8	63.9	63.9	193	موافق	
100.0	15.2	15.2	46	موافق بشدة	
	100.0	100.0	302	Total	

T44

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.9	7.9	7.9	24	غير موافق	Valid
39.7	31.8	31.8	96	محايد	
94.4	54.6	54.6	165	موافق	
100.0	5.6	5.6	17	موافق بشدة	
	100.0	100.0	302	Total	

T45

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.6	6.6	6.6	20	غير موافق	Valid
40.4	33.8	33.8	102	محايد	
89.4	49.0	49.0	148	موافق	
100.0	10.6	10.6	32	موافق بشدة	
	100.0	100.0	302	Total	

T46

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	غير موافق بشدة	Valid
4.6	3.6	3.6	11	غير موافق	
41.4	36.8	36.8	111	محايد	
95.0	53.6	53.6	162	موافق	
100.0	5.0	5.0	15	موافق بشدة	

	100.0	100.0	302	Total	

T47

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
9.9	9.9	9.9	30	موافق غير بشدة	Valid
51.7	41.7	41.7	126	موافق غير	
77.2	25.5	25.5	77	نحايد	
98.0	20.9	20.9	63	موافق	
100.0	2.0	2.0	6	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

T48

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.9	7.9	7.9	24	موافق غير بشدة	Valid
28.1	20.2	20.2	61	موافق غير	
51.0	22.8	22.8	69	نحايد	
95.4	44.4	44.4	134	موافق	
100.0	4.6	4.6	14	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

T49

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5.0	5.0	5.0	15	موافق غير بشدة	Valid
17.5	12.6	12.6	38	موافق غير	
37.7	20.2	20.2	61	نحايد	
82.5	44.7	44.7	135	موافق	
100.0	17.5	17.5	53	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

T50

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	12	موافق غير بشدة	Valid
25.8	21.9	21.9	66	موافق غير	
59.3	33.4	33.4	101	نحايد	
93.4	34.1	34.1	103	موافق	
100.0	6.6	6.6	20	بشدة موافق	

	100.0	100.0	302	Total

T51

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
9.3	9.3	9.3	28	Valid غير موافق
25.8	16.6	16.6	50	محايد
91.4	65.6	65.6	198	موافق
100.0	8.6	8.6	26	موافق بشدة
	100.0	100.0	302	Total

T52

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.0	4.0	4.0	12	Valid غير موافق بشدة
21.2	17.2	17.2	52	غير موافق
43.4	22.2	22.2	67	محايد
92.4	49.0	49.0	148	موافق
100.0	7.6	7.6	23	موافق بشدة
	100.0	100.0	302	Total

Y53

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
1.0	1.0	1.0	3	Valid غير موافق بشدة
6.6	5.6	5.6	17	غير موافق
35.8	29.1	29.1	88	محايد
87.4	51.7	51.7	156	موافق
100.0	12.6	12.6	38	موافق بشدة
	100.0	100.0	302	Total

Y54

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	6	Valid غير موافق بشدة
10.9	8.9	8.9	27	غير موافق
28.1	17.2	17.2	52	محايد
78.1	50.0	50.0	151	موافق

100.0	21.9	21.9	66	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y55

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	موافق غير بشدة	Valid
14.9	12.9	12.9	39	موافق غير	
47.0	32.1	32.1	97	نحايد	
91.4	44.4	44.4	134	موافق	
100.0	8.6	8.6	26	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y56

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	موافق غير بشدة	Valid
12.6	11.6	11.6	35	موافق غير	
42.1	29.5	29.5	89	نحايد	
96.0	54.0	54.0	163	موافق	
100.0	4.0	4.0	12	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y57

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
18.9	18.9	18.9	57	موافق غير	Valid
59.3	40.4	40.4	122	نحايد	
100.0	40.7	40.7	123	موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y58

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
7.9	7.9	7.9	24	موافق غير بشدة	Valid
18.5	10.6	10.6	32	موافق غير	
50.0	31.5	31.5	95	نحايد	
97.4	47.4	47.4	143	موافق	
100.0	2.6	2.6	8	بشدة موافق	

	100.0	100.0	302	Total	

Y59

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.7	1.7	1.7	5	موافق غير بشدة	Valid
6.6	5.0	5.0	15	موافق غير	
22.2	15.6	15.6	47	نحايد	
83.8	61.6	61.6	186	موافق	
100.0	16.2	16.2	49	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y60

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	موافق غير بشدة	Valid
7.0	6.0	6.0	18	موافق غير	
48.0	41.1	41.1	124	نحايد	
90.7	42.7	42.7	129	موافق	
100.0	9.3	9.3	28	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y61

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
15.9	15.9	15.9	48	موافق غير	Valid
39.4	23.5	23.5	71	نحايد	
90.4	51.0	51.0	154	موافق	
100.0	9.6	9.6	29	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y62

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	موافق غير بشدة	Valid
19.5	18.5	18.5	56	موافق غير	
53.3	33.8	33.8	102	نحايد	
92.4	39.1	39.1	118	موافق	
100.0	7.6	7.6	23	بشدة موافق	

	100.0	100.0	302	Total	

Y63

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	6	موافق غير بشدة	Valid
23.8	21.9	21.9	66	موافق غير	
64.2	40.4	40.4	122	نحايد	
89.4	25.2	25.2	76	موافق	
100.0	10.6	10.6	32	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y64

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.6	2.6	2.6	8	موافق غير بشدة	Valid
35.4	32.8	32.8	99	موافق غير	
67.5	32.1	32.1	97	نحايد	
93.0	25.5	25.5	77	موافق	
100.0	7.0	7.0	21	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y65

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
1.0	1.0	1.0	3	موافق غير بشدة	Valid
25.8	24.8	24.8	75	موافق غير	
53.6	27.8	27.8	84	نحايد	
92.1	38.4	38.4	116	موافق	
100.0	7.9	7.9	24	بشدة موافق	
	100.0	100.0	302	Total	

Y66

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
5.0	5.0	5.0	15	موافق غير بشدة	Valid
25.8	20.9	20.9	63	موافق غير	
39.1	13.2	13.2	40	نحايد	
85.4	46.4	46.4	140	موافق	

100.0	14.6	14.6	44	بشدة موافق
	100.0	100.0	302	Total

Correlations

Notes

19-OCT-2009 20:59:29	Output Created	
	Comments	
D:\تحليل\Nermin\Nermin.sav	Data	Input
<none>	Filter	
<none>	Weight	
<none>	Split File	
302	N of Rows in Working Data File	
User-defined missing values are treated as missing.	Definition of Missing	Missing Value Handling
Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	Cases Used	
CORRELATIONS /VARIABLES=thakafa joda /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	Syntax	
0:00:00.05	Elapsed Time	Resources

Correlations

JODA	THAKAFA		
.736(**)	1	Pearson Correlation	THAKAFA
.000	.	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	.736(**)	Pearson Correlation	JODA
.	.000	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Notes

19-OCT-2009 20:59:39	Output Created	
	Comments	
D:\تحليل\Nermin\Nermin.sav	Data	Input
<none>	Filter	
<none>	Weight	

<none>	Split File	
302	N of Rows in Working Data File	
User-defined missing values are treated as missing.	Definition of Missing	Missing Value Handling
Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	Cases Used	
CORRELATIONS /VARIABLES=thakafa tdareeb /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	Syntax	
0:00:00.11	Elapsed Time	Resources

Correlations

TDAREEB	THAKAFA		
.607(**)	1	Pearson Correlation	THAKAFA
.000	.	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	.607(**)	Pearson Correlation	TDAREEB
.	.000	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Notes

19-OCT-2009 20:59:47	Output Created	
	Comments	
D:\تحليل\Nermin\Nermin.sav	Data	Input
<none>	Filter	
<none>	Weight	
<none>	Split File	

302	N of Rows in Working Data File	
User-defined missing values are treated as missing.	Definition of Missing	Missing Value Handling
Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	Cases Used	
CORRELATIONS /VARIABLES=thakafa ferak /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	Syntax	
0:00:00.06	Elapsed Time	Resources

Correlations

FERAK	THAKAFA		
.658(**)	1	Pearson Correlation	THAKAFA
.000	.	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	.658(**)	Pearson Correlation	FERAK
.	.000	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Notes

19-OCT-2009 20:59:57	Output Created	
	Comments	
D:\تحليل\Nermin\Nermin.sav	Data	Input
<none>	Filter	
<none>	Weight	

<none>	Split File	
302	N of Rows in Working Data File	
User-defined missing values are treated as missing.	Definition of Missing	Missing Value Handling
Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	Cases Used	
CORRELATIONS /VARIABLES=thakafa karar /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	Syntax	
0:00:00.06	Elapsed Time	Resources

Correlations

KARAR	THAKAFA		
.696(**)	1	Pearson Correlation	THAKAFA
.000	.	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	.696(**)	Pearson Correlation	KARAR
.	.000	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Notes

19-OCT-2009 21:00:05	Output Created	
	Comments	
D:\تحليل\Nermin\Nermin.sav	Data	Input
<none>	Filter	
<none>	Weight	
<none>	Split File	

302	N of Rows in Working Data File	
User-defined missing values are treated as missing.	Definition of Missing	Missing Value Handling
Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	Cases Used	
CORRELATIONS /VARIABLES=thakafa kiada /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	Syntax	
0:00:00.06	Elapsed Time	Resources

Correlations

KIADA	THAKAFA		
.764(**)	1	Pearson Correlation	THAKAFA
.000	.	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	.764(**)	Pearson Correlation	KIADA
.	.000	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RESEARCH SUMMARY

Title: How the Organization Culture Applicable to Smart Organizations, Survey study about Private Banks in Syria

Research Problems:

1- Does the current culture in banks meet the Smart Organizations regulations?
2- Is this culture able to absorb the necessary change and modernization to apply the type of Smart Organizations?
3- Do the Factors related to experience, sex, age, social state and graduation degree affect application of Smart Organizations ?

Research Objectives:

1- To explain concepts, basis and rules set by Smart Organizations their distinct features.
2- To study the relation between Organization Culture standard set by Smart Organizations .
3- Complete description of current Culture of Organizations under study to test how it can meet the Smart Organizations.
4- To clarify the ability of Organizations to apply Smart Organization through research, and if the application is positive or negative.
5- Recommendation according to the result of study on the ground that can help Organizations to apply Smart Organizations.

Research Proposals:

1. There is no mental link between the culture of Organizations under research and the standard set by Smart Organizations.
   (Total Quality- training& learning- effective team work- taking influential decisions- effective administration)

2. There are no mental link relating to differences between the culture of Organizations and Smart Organizations, attributing to demographic changes.
   To test proposals, certain was distributed, the sample included 330 workers in private banks in Syria.

Results and Recommendation:

The research on the ground has shown that there is a relation among the culture of Organizations such as: Total Quality- training& learning- effective team work- taking influential decisions- effective

administration, There differences in answers relating to age, degree and years of experience.

The researcher recommends encouraging change and modernization as well as promoting innovation of new means that can catch up with the latest technologica developments through concentrating on Total Quality- training& learning- effective team work- taking influential decisions- effective administration.

University of Tishreen

Faculty of Economics

Department of Business Administration



How the Organization Culture Applicable to Smart Organizations

Survey study about Private Banks in Syria

Prepared by:

Nermeen Nabil ALbaher

Supervisor:

Dr. Salah Sheak Deeb

2009/2010